



Márcio Ferreira da Silva

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE ALTA PRODUTIVIDADE DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO
ESTADO DE SÃO PAULO**



**Marília
2013**

Márcio Ferreira da Silva

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE ALTA PRODUTIVIDADE DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado Acadêmico
apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação da
UNESP, campus de Marília.

Orientador: Carlos Cândido de Almeida

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e
Uso da Informação.

**Marília
2013**

Ficha Catalográfica

Silva, Márcio Ferreira da.
S586p Os processos de comunicação e mediação da
informação em uma indústria de alta produtividade do setor
sucroalcooleiro no estado de São Paulo / Márcio Ferreira da
Silva. – Marília, 2013.
279 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) -
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e
Ciências, 2013.
Bibliografia: f. 175-190.
Orientador: Carlos Cândido de Almeida.

1. Comunicação. 2. Mediação da informação. 3.
Tecnologia da informação. 4. Teoria da informação. 5.
Mediadores. 6. Álcool – Indústria – São Paulo. I. Título.
CDD 028

MARCIO FERREIRA DA SILVA

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE ALTA PRODUTIVIDADE DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, campus de Marília, como cumprimento ao requisito a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.
Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Cândido de Almeida (Orientador)

Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva – PGCIN/UFSC

Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim – PPGCI/UNESP

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe pelas renúncias, dedicação e coragem.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp-Marília pelas oportunidades e aprendizado.

Aos professores do programa pelos momentos intensos e de profícuas lições.

Ao meu orientador professor Carlos Cândido de Almeida pelas orientações, conversas, paciência, ensinamentos e reflexões sobre os temas pertinentes ao trabalho. Nas discussões que transcenderam o universo acadêmico, abrindo caminho para reflexões mais profundas e extensas sobre o cotidiano e a vida.

Meus sinceros agradecimentos às professoras doutoras Marta L. P. Valentim e Edna Lúcia da Silva e suplentes por aceitarem o convite de contribuir com este trabalho.

Ao excelente trabalho dos funcionários da biblioteca, seus serviços e demais funcionários da Unesp-Marília os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a Indústria e aos seus colaboradores pela excelente recepção e por ter aceitado a realização desta pesquisa.

Aos respondentes que me receberam com dedicação e zelo. Foram prestativos e contribuíram substancialmente com os dados aqui analisados e expostos para reflexão.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por financiar a primeira parte da pesquisa, coincidente com a minha chegada em 2011.

Agradeço a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) por acreditar e financiar a segunda parte da pesquisa entre 2012 e 2013.

Aos meus familiares e conterrâneos de União dos Palmares (Alagoas). Terra que me inspira o berço da liberdade do Quilombo dos Palmares de Zumbi dos Palmares.

A minha companheira Elane por me acompanhar nessa jornada e pela paciência.

Por fim a razão de todo o esforço o meu amado filho Pedro e seus “por quês”.

RESUMO

O setor sucroalcooleiro no Brasil vem sendo alvo de incisivas discussões sobre sua potencialidade como alternativa energética mundial. A recente expansão de empresas estrangeiras em aquisições e fusões parece responder essa questão. Ao mesmo tempo em que estas indústrias precisam ampliar seus investimentos em pesquisa e inovação. Ao observar a importância que a informação exerce sobre organizações desse tipo, o problema desta pesquisa consiste em saber como ocorrem os processos de mediação e comunicação da informação interna em uma indústria de alta produtividade no setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo. Para tanto, objetivou-se analisar os processos de comunicação e mediação da informação interna em uma indústria de alta produtividade de álcool do Estado de São Paulo. No tocante ao percurso metodológico, a pesquisa se trata de um *estudo de caso*, recorrendo a uma amostragem não probabilística. As técnicas de coleta de dados selecionadas foram: a entrevista, questionário e diário. A abordagem do trabalho envolveu três principais linhas de raciocínio, a ação dos agentes mediadores da informação nestes espaços, o processo de comunicação interna na indústria e as tecnologias de informação e comunicação integradas ao processo de comunicação. Em relação aos profissionais no ambiente interno há clareza quanto à identificação dos atributos necessários aos agentes mediadores identificados nas atividades de rotina da indústria e inseridos nos diversos departamentos. No campo da comunicação reconheceu sua importância estratégica e apresentou pontos importantes que revelam o uso da comunicação da informação neste tipo de ambiente, principalmente por meio informais. Após a coleta e análise dos dados apresentaram-se os meios mais utilizados na comunicação e mediação da informação. Identificaram-se as tecnologias aplicadas à comunicação e mediação da informação e as barreiras de acesso às tecnologias e dificuldades encontradas ao longo dos dados. Apresentou-se, ademais, os discursos coletivos correspondentes aos depoimentos das entrevistas dos departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. Constataram-se também os processos de comunicação no ambiente interno da indústria e suas variações entre os departamentos estudados. Por fim, recomenda-se algumas melhorias à indústria referentes aos problemas enfrentados no acesso à informação para superação das restrições e problemas de ordem técnica.

Palavras-Chave: Comunicação da Informação. Mediação da Informação. Agente Mediador da Informação. Tecnologias da Informação e Comunicação. Indústria sucroalcooleira – São Paulo.

ABSTRACT

The sugar-alcohol sector in Brazil has been the subject of incisive discussions about its potentiality as a world energy alternative. The recent expansion of foreign companies in acquisitions and mergers seems to answer this question. At the same time these industries need to expand their investments in research and innovation. Observing the importance that the information carries out on this kind of organization, the problem of this research is how one deals with the mediation and communication processes of the internal information in an industry of high productivity in the sugar-alcohol sector of São Paulo state. Therefore, it was aimed to analyze about the mediation and communication processes of the internal information in an industry of high productivity in the alcohol of São Paulo state. As to its methods, the research is about a case-study, using a non-probability sampling. The techniques of data collection selected were: the interview, the questionnaire and the diary. The approach of the essay involved three main lines of reasoning, the action of the mediator agents of information in these spaces, the internal communication process in the industry and the information and communication technologies integrated to the communication process. In relation to the professionals in the internal area, it is clear the identification of necessary attributes to the mediator agents identified in the daily activities of the industry and included in different departments. In the field of communication recognized its strategic importance and presented important points that reveal the use of the communication of information in this kind of environment, mainly by informal means. After the data and analyses collection the most used means in the communication and mediation information are presented. The technologies involved have been identified to the communication and mediation of information and the access barriers to the technologies and difficulties encountered over the data. Furthermore, it was presented the collective speeches related to the testimonials of the interviews of the Quality Control departments, Human Resources and the Labor Safety. It was also found the communication processes in the internal area of the industry and its variations between the studied departments. Finally, it is recommended some improvements to the industry referred to the problems faced in the information access to overcoming of restrictions and problems of technical reasons.

Key words: Communication of information. Mediation of information. Information mediator agent. Communication and information technologies. Sugar-alcohol Industry- São Paulo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Explicativo dos Fluxos	39
Figura 2	Modelo do Ciclo da informação	40
Figura 3	Processo de Gerenciamento da Informação	42
Figura 4	Etapa do Gerenciamento do Fluxo da Informação	43
Figura 5	Modelo de Representação do fluxo da informação	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	<i>Ranking</i> de produção de álcool por Região Administrativa	90
Gráfico 2	Meios Utilizados pelos Departamentos na Indústria	105
Gráfico 3	Frequência de Comunicação versus Temas	107
Gráfico 4	Frequência dos Assuntos/temas Recebidos	109
Gráfico 5	Frequência das Informações Repassadas pelas Diretorias	110
Gráfico 6	Avaliação das Informações Repassadas pelas Diretorias.....	112
Gráfico 7	Frequência de Informações Repassadas às Diretorias.....	114
Gráfico 8	Frequência da Comunicação das Informações pelos Departamentos 2013	116
Gráfico 9	Avaliação das Informações Repassadas pelos Departamentos	119
Gráfico 10	Frequência das Informações Repassadas aos Departamentos	120
Gráfico 11	Frequência das Informações Comunicadas pelos Setores	122
Gráfico 12	Avaliação das Informações Repassadas pelos Setores.....	123
Gráfico 13	Frequência das Informações Repassadas aos Setores.....	125
Gráfico 14	Meios Utilizados na Comunicação entre o Conselho de Administração e Diretorias.....	126
Gráfico 15	Meios Utilizados pela Indústria na Comunicação entre os Setores....	128
Gráfico 16	Avaliação do Grau de Importância dos Meios Utilizados Pela Indústria	129
Gráfico 17	Utilização dos Meios na Busca por Informações.....	142
Gráfico 18	Consulta aos Agentes Mediadores	144
Gráfico 19	Nível de Confiança nos Meios de Informação.....	146
Gráfico 20	Confiança nos Agentes Mediadores.....	149
Gráfico 21	Avaliação dos Agentes no Repasse de Informações	151
Gráfico 22	Confiança nas Informações Repassadas pelos Agentes Mediadores	153
Gráfico 23	Motivações na Escolha dos Meios de Comunicação	154
Gráfico 24	Meios pelos quais os Agentes Disponibilizem Informações	155
Gráfico 25	Frequência no Uso das Tecnologias	161
Gráfico 26	Tecnologias Utilizadas para Registro das Informações.....	163
Gráfico 27	Barreiras Encontradas para Acesso e Uso das Tecnologias	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição do <i>Ranking</i> por Regiões	91
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO - Código Brasileiro de Ocupações.

CEE - Conselho Estadual de Energia.

CCCS - *Centre of Contemporary Cultural Studies*.

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa.

CNI - Confederação Nacional da Indústria.

CNS - Conselho Nacional de Saúde.

CTC - Centro de Tecnologia Canavieiro.

IAA - Instituto do Açúcar e do Alcool.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

NR – Norma Regulamentadora.

OCDE- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

PIA-E - Pesquisa Industrial Anual Empresa.

PROÁLCOOL - Programa Nacional do Alcool.

PROCANA - Programa de Expansão da Canavicultura para produção de combustível do Estado de São Paulo.

PRÓ-OESTE- Plano de Desenvolvimento do Oeste do Estado de São Paulo.

RA's - Regiões Administrativas.

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados.

UDOP - União dos Produtores de Bioenergia.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

UNICA - União da indústria de Cana-de-Açúcar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	25
2.1	A Comunicação como Processo	25
2.2	Abordagens Teóricas da Comunicação	28
2.3	Fluxos da Informação	38
2.4	Comunicação Organizacional	45
2.4.1	Comunicação e Fluxos da Informação na Indústria	48
3	MEDIAÇÃO E AGENTES DA INFORMAÇÃO	53
3.1	Estudos da Mediação	53
3.1.1	Mediação da Informação em Contextos Especializados	59
3.2	Profissionais e Agentes da Informação	67
3.3	Agentes Mediadores da Informação em Indústria	73
4	INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA.....	78
4.1	Setor Sucroalcooleiro no Brasil.....	78
4.2	Industrialização da Cana-de-açúcar e do Alcool no Estado de São Paulo ..	84
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
5.1	Universo e Amostra	89
5.2	Tipo de Pesquisa	93
5.3	Técnicas e Instrumentos de Coleta	94
5.3.1	Entrevista.....	95
5.3.2	Questionário	95
5.3.3	Diário	96
5.4	Análise dos Dados.....	96
5.5	Sujeitos da Pesquisa	97
5.6	Procedimentos Éticos	99
5.7	Procedimentos de Coleta	99
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
6.1	A Comunicação da Informação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e de Segurança no Trabalho.....	104
6.2	Agentes Mediadores da Informação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e de Segurança no Trabalho.....	137
6.3	Tecnologias de Comunicação Utilizadas no Processo de Comunicação da nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e de Segurança no Trabalho	160
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
	REFERÊNCIAS	176
	APÊNDICES.....	192
APÊNDICE A	ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	193
APÊNDICE B	QUESTIONÁRIO.....	195
APÊNDICE C	DIÁRIO	205

APÊNDICE D	TABULAÇÃO DO DIÁRIO	206
APÊNDICE E	SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.	213
APÊNDICE F	TERMO DE CONSENTIMENTO	214
APÊNDICE G	ENTREVISTAS	215
APÊNDICE H	TABULAÇÃO DSC	232
APÊNDICE I	<i>RANKING</i> DAS INDÚSTRIAS	267
ANEXO		277
ANEXO A	ORGANOGRAMA DA INDÚSTRIA	278

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual de um mundo globalizado, amplamente competitivo entre os indivíduos a informação é considerada essencial por possibilitar reconhecer o ambiente e lidar com transformações políticas, econômicas, culturais, científicas e tecnológicas. Consequentemente, recai também sobre as organizações compreender a informação como recurso basilar nos espaços dos quais atuam, por possibilitar conhecer problemas e conceber soluções. Para Choo (2003), essa dinâmica torna fecunda a ideia de admitir a informação como um recurso estratégico ao desenvolvimento de atividades organizacionais.

Nesse sentido, é indispensável inteirar-se sobre o contexto interno e prever as mudanças no comportamento dos *stakeholders* (os agentes envolvidos com as organizações). A informação deve constituir-se em um princípio para as organizações, valorizando a sua circulação interna e externa para a tomada de decisão.

Desse modo é determinante para as indústrias de todos os setores, em especial, aquelas atuantes em áreas com alta capacidade de inovação. É o caso, por exemplo, das indústrias do setor sucroalcooleiro. Conforme registra Safatle Netto (2011, p. 15):

Seguramente, a agroenergia, sobretudo, a produção do etanol a partir da cana-de-açúcar, constitui hoje o segmento com maior capacidade de gerar, a um só tempo, uma multiplicidade de impactos virtuosos, disseminando seus efeitos multiplicadores na cadeia produtiva.

A preocupação com energia envolve diversas nações do mundo, agências governamentais, centros e institutos de pesquisas em grandes universidades que investigam e analisam fontes alternativas de energia limpa e renovável. Energia eólica, hidroelétrica, energia solar, biocombustíveis, biomassa está na pauta de fóruns mundiais sobre o tema. Trata-se de uma preocupação global na qual o Brasil é um dos maiores líderes.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2011c), o Brasil contribui com mais de 45% de energia produzida a partir de fontes renováveis principalmente a biomassa, energia hidroelétrica consumida internamente, que coloca o país em um papel de destaque no cenário internacional.

Ao longo do século XX o setor sucroalcooleiro, entendido assim como o setor da agroindústria brasileira produtora de derivados da cana-de-açúcar (*Saccharum officinarum*), teve grande expansão no território nacional. A questão ambiental no tocante à busca por alternativas aos combustíveis fósseis e melhorias nas condições de manuseio da cultura da cana figuram nesse cenário de mudança e preocupação mundial. A criação de instituições públicas como o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) na Década de 1930 e programas como o Programa Nacional do Alcool (Proálcool) na Década de 1970, dentre outros, evidenciam a preocupação do Estado brasileiro com este segmento industrial.

No Brasil houve uma evolução acentuada da produtividade do setor sucroalcooleiro resultante de incentivos governamentais, elevando a produção de cana-de-açúcar de aproximadamente 89 toneladas em 1977 para 649 toneladas na safra de 2008, um aumento de oito vezes (BRASIL, 2009, p.9). O âmago dessa expansão foi motivado por iniciativas do setor público e privado em pesquisas específicas para melhoramento genético, financiamento de plantas industriais dentre outros, exigindo ampla gama de informações e colaboração.

Na medida em que aumenta o nível de complexidade do segmento industrial também se evidencia a necessidade de acompanhar a evolução no país buscando compreender os segmentos econômicos e o impacto efetivo causado na economia. A análise contínua do ambiente industrial brasileiro permite obter uma visão sobre o setor sucroalcooleiro e contribuir na avaliação de novos investimentos. Desse modo, subsidia governos e iniciativa privada em tomada de decisões com foco no desenvolvimento. Algumas instituições como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), Fundação Carlos Chagas, Confederação Nacional da Indústria (CNI) dentre outras, fornecem dados resultantes de pesquisas que envolvem segmentos econômicos, como a indústria.

A Pesquisa Industrial Anual Empresa (PIA-E) realizada periodicamente pelo IBGE é um trabalho conceituado e focado no intuito de acompanhar sistematicamente o segmento industrial no Brasil. No ano de 2010 havia aproximadamente 300 mil indústrias atuando no país com apenas uma ou mais pessoas ocupadas, totalizando cerca de 8,4 milhões ocupações e geração de receitas em vendas da ordem de R\$ 2,0 trilhões (IBGE, 2010, p.27-28). Apesar de

ter sido um dos últimos países no processo de industrialização no mundo, percebe-se com base nas informações acima o impacto proporcionado pela indústria na economia brasileira.

Considerando o contexto do setor da indústria no país, o comportamento da cadeia do açúcar e do álcool tem significativa importância como um dos segmentos industriais amplamente competitivos com lugar de destaque na economia, impactando socialmente na população do país. No ano de 2010, o PIB do setor sucroalcooleiro ficou em torno de 1,6% do PIB nacional resultando em um montante de R\$ 57,33 bilhões em 2010. No mesmo período respondeu por “[...] 9,9% do PIB da agricultura e 7,0% do PIB agropecuário nacional” (CNI, 2012, p.21).

Segundo o Departamento da Cana-de-açúcar e Agroenergia em 10/2012 haviam 401 indústrias cadastradas no Brasil ligadas à produção de açúcar e álcool (BRASIL, 2012). Essas indústrias estão categorizadas de acordo com os produtos álcool, açúcar ou mista e entre usinas ou destilarias. A usina corresponde à indústria de processamento da cana-de-açúcar, um engenho moderno, que incorpora etapas de produção desde a recepção da matéria-prima, moagem e transformação do caldo da cana em produto final, seja açúcar ou álcool. As destilarias são destinadas apenas ao processo de produção de álcool a partir do caldo de cana-de-açúcar podem fazer parte da planta de uma usina ou ser independente.

Entre 2000 e 2005 houve uma larga expansão com edificação de mais 117 usinas e destilarias no Brasil, destinadas à produção de derivados da cana-de-açúcar (álcool e açúcar) ¹e geração de bioeletricidade com a queima do bagaço. Segundo a CNI (2012) essa expansão impactou em outros segmentos da economia como a “[...] construção civil, siderurgia, fabricação de máquinas e tratores e outros bens de capital, fertilizantes, produtos de proteção ao cultivo e muitos outros.” Além disso, o impacto na geração de empregos é extremamente relevante, chegando a mais de 1,12 milhão em 2011, equivalente a 1,93% dos empregos gerados no Brasil com registro formal (CNI, 2012, p.24-25).

Desse modo, percebe-se a relevância que o setor sucroalcooleiro no desenvolvimento nacional e internacional, o que eleva reflexões que envolva o ambiente industrial e pertinente em diversas abordagens. As áreas do conhecimento

¹ Na exportação de açúcar, por exemplo, em 2010 o Brasil foi responsável por mais de 50% das exportações mundiais do produto (CNI, 2012).

com interesse investigativo sobre questões que impactam a sociedade encontram nesse segmento amplo terreno de atuação e análise sob várias perspectivas.

Sob o prisma da Ciência da Informação, analisar a questão da informação em um setor econômico que vem se tornando uma das grandes alternativas em energia, se constitui em refletir sobre questões de impacto econômico e social em ambientes de significativo *know-how* em atividades que exigem elevada quantidade de informação especializada.

Assim, além de viabilizar o aumento da produção, a informação auxiliaria na constituição de elementos que incidem na decisão da composição de uma matriz energética mais limpa e competitiva transcendendo as fronteiras do país e ampliando sua ação no mundo.

A informação é elevada como fator medular no funcionamento das indústrias para se manterem ativas na ampliação do campo de atuação, focando nos processos e exigências advindas dessa competição que incide em inovação de produtos e processos.

Na arena da inovação tecnológica, por exemplo, há considerável preocupação dos cientistas ligados ao setor, na corrida pelo divisor de águas no domínio de uma tecnologia para produção do etanol celulósico conhecido como de segunda geração². Consequentemente, nessa perspectiva, potencializam-se esforços por informações especializadas no sentido de aprimorar e inovar processos, requerendo amplo fluxo de informações.

Reconhecer a informação como recurso estratégico ao ambiente das indústrias do setor sucroalcooleiro e sua importância, coopera também a aproximação do campo científico a esse segmento. A comunicação da informação como um processo envolto por etapas, seus fluxos informacionais e mediação da informação são determinantes para o sucesso da indústria.

As considerações sobre o segmento industrial deste trabalho se debruça em um contexto econômico, político e social do Estado de São Paulo com uma abordagem que envolve a comunicação e a mediação da informação. A comunicação enquanto um processo centrada nos ambientes internos de organizações complexas como as indústrias. A mediação da informação figura como

² O etanol de segunda geração ou etanol celulósico corresponde a uma nova tecnologia para produção de biocombustíveis. Tem como matéria prima o bagaço da cana-de-açúcar. Segundo a Unica (2012) o esforço pode ampliar em mais de 30% a competitividade do setor.

um tema pouco explorado em ambientes especializados, especialmente o industrial. Acredita-se que o conhecimento sobre os processos de comunicação e de mediação da informação configuram-se como aspectos essenciais ao contexto e preocupações das indústrias de qualquer natureza, em especial, as do setor sucroalcooleiro.

No contexto das indústrias, ao tomar como ponto de partida as afirmações mencionadas acima sobre o setor industrial no Brasil e sua importância como segmento que impacta a sociedade gerando riquezas e empregos, reconhecemos também, como fundamental ao processo de produção, inovação e desenvolvimento industrial, a utilização da informação.

Os pressupostos trilham a lógica da competitividade que envolve os mercados principalmente a partir da globalização da economia. Ao circular nos ambientes internos das indústrias, toda a informação especializada torna-se vital nas atividades cotidianas, estejam elas centradas em inovação, qualidade de produtos ou auxiliar em outros aspectos estratégicos como produtividade, competitividade, segurança dentre outros.

Nesse sentido, a informação passa a exercer papel substancial e seu *status* qualificador de agregar valor em processos, produtos e gerar conhecimentos que ajudam a dirimir dúvidas, potencializar decisões com menor índice de equívocos.

Para tanto, conceber a informação como recurso estratégico em indústrias pertencentes a segmentos de alta competitividade, exige-se domínio de aspectos internos das mesmas para entender a dinâmica dos processos envolvidos e sem sombra de dúvida, compreender a especificidade da informação necessária para a indústria tornando-a necessária à sobrevivência das mesmas.

Sanz-Casado (1994, p.40-41) afirma que as necessidades de informação face à diversidade de usuários presentes na indústria denotam certa dificuldade em se estudar e revelar os tipos de informação utilizados nos ambientes industriais. O autor atesta ainda, que as informações das quais a indústria necessita mudam conforme o ramo de atividade e se tornam cada vez mais especializadas na medida do envolvimento com o meio do qual faz parte, revelando assim certa complexidade e necessidade em se estudar esse segmento:

Los tipos de información que necesita la industria son muy variados y dependen, no sólo del sector donde trabaje la empresa sino del entorno donde opere, la competencia que tenga, o del tipo de clientes que atienda. Por todo ello, sus necesidades de información suelen ser de muy diferentes tipos: por un lado, necesita información técnica que resuelva sus problemas de innovación y desarrollo; y por outro, información comercial y de marketing que responda a las necesidades de la empresa de conocer el entorno empresarial donde se mueve y ser competitiva em la venta de sus productos (SANZ-CASADO, 1994, p.41).

Lidar com a inovação, apreender novos procedimentos e identificar oportunidades a partir das informações internas revela-se como uma ação substancial ao contexto das indústrias. Nesta perspectiva, requer capacitação constante dos agentes responsáveis pela comunicação da informação nos departamentos e no relacionamento entre o ambiente interno e externo.

A ênfase, portanto, faz-se em reconhecer um contexto informacional complexo e competitivo no qual estão envolvidas as indústrias, cuja necessidade de abordagem deve compreender as relações internas referentes à comunicação da informação. Nesse sentido, passa-se a identificar os envolvidos, os fluxos da informação e demais aspectos que envolvem a comunicação. Julga-se assim, diante do exposto e levando em consideração as ponderações elencadas que são indispensáveis explorar alguns aspectos que orbitam a informação com clareza materializando-se em uma questão problema.

Nesse sentido, o problema desta pesquisa consiste em saber: *como ocorrem os processos internos de comunicação e mediação da informação em uma indústria de alta produtividade no setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo?* Além disso, outras indagações poderão auxiliar a discussão, tais como: quais as fases e as etapas dos fluxos de informação identificadas em um setor de uma indústria altamente produtiva? Quais os agentes mediadores da informação e os tipos de tecnologias de informação e comunicação presentes na comunicação e mediação da informação?

Compreendidas essas preocupações, a pesquisa pretende como objetivo geral: Analisar os processos internos de comunicação e mediação da informação em uma indústria de alta produtividade de álcool do Estado de São Paulo. Nesse intuito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar os processos de comunicação, fluxo e mediação da informação em departamentos do ambiente interno da indústria, levantar os canais (meios) usados no processo de comunicação

e mediação da informação, Identificar barreiras no processo de comunicação e mediação da informação nesses departamentos Identificar as atividades dos agentes mediadores da informação nesses departamentos; Mapear as atividades dos agentes mediadores da informação nesses departamentos; Levantar as tecnologias de informação e comunicação usadas nos processos de comunicação e mediação da informação nesses departamentos.

A produção de etanol e de energia elétrica, a partir da cana-de-açúcar, desperta o interesse do mundo para as suas tecnologias e todo o seu arsenal produtivo, podendo contribuir na transformação do Brasil em uma grande potência na produção de energia limpa para o mundo, na capacidade de gerar empregos e movimentar economias regionais, como no Estado de São Paulo, o maior produtor nacional do setor sucroalcooleiro (composto por unidades industriais de produção de açúcar e álcool, energia elétrica, dentre outros produtos derivados da cana-de-açúcar), são fatores de extrema relevância.

Essas constatações se fazem presente desde a gênese do setor no Brasil, com inúmeros incentivos governamentais no período da colonização com os engenhos, até hoje com a preocupação estratégica do governo brasileiro, sinalizando uma provável saída à substituição dos combustíveis fósseis no mundo.

Tais afirmações sobre o setor produtivo podem ser evidenciadas com a criação de centros de pesquisa pela iniciativa privada e pelo setor público, a exemplo do Centro de Tecnologia Canavieiro (CTC) e do Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol, vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Além do Brasil, outros países, como os Estados Unidos (EUA), realizam pesquisas e produzem conhecimento científico sobre a questão. Essa disputa é acirrada por políticas governamentais para o setor, e:

Nessa guerra para deter a posse de uma fonte estratégica de energia, a potência hegemônica [EUA] já percebeu que não pode mais ficar a reboque. O alerta foi dado: eles não querem ficar mais atrelados ao petróleo, combustível fóssil, poluente e finito (SAFATLE NETTO, 2011, p.17).

Um estudo realizado pela Harvard Kennedy School, da Universidade de Harvard, EUA, em 2009, mencionado pela União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA, 2011), demonstra esta preocupação e reafirma a posição de países em desenvolvimento utilizarem os biocombustíveis para alavancar suas economias.

Em junho de 2011, de acordo com o Ministério da Agricultura, em seu cadastro de usinas e destilarias, havia 197 indústrias instaladas no estado de São Paulo. De acordo com a União dos Produtores de Bioenergia (UDOP, 2011a) eram aproximadamente 20 projetos em andamento. É o estado com a maior quantidade de indústrias do país e, conseqüentemente, a maior produção. Destaca-se, assim, o estado de São Paulo com a maior capacidade tecnológica, econômica e política na liderança das estratégias nacionais de renovação da matriz energética brasileira.

Como mencionado, este setor vem despertando interesse internacional de grandes nações, não se limitando apenas ao desenvolvimento de pesquisas de melhoramento de suas tecnologias de produção de álcool com outras culturas (beterraba, milho dentre outros), mas, em incisivas ações econômicas e de proteção ambiental. Há, segundo a CNI (2012, p.37), o reconhecimento e legitimação de agências internacionais de defesa do meio ambiente, sobre o nível de excelência dos combustíveis renováveis derivados da cana-de-açúcar quanto à inovação no combate a emissão de poluentes e sua competitividade em escala global:

Todas as regulamentações internacionais sobre o tema reconhecem o desempenho superior do etanol de cana em relação a outras matérias-primas, como o milho, o trigo ou a beterraba. É o caso da Agência de Proteção Ambiental Americana, o EPA, e também da União Europeia, no âmbito de sua Diretiva para Energias Renováveis. Ambos consideram todo o ciclo de vida do produto, desde o plantio da matéria-prima até a utilização do combustível nos automóveis. Em 2010, o EPA classificou ainda o etanol de cana-de-açúcar como um biocombustível avançado, capaz de reduzir as emissões de GEE de 61% a 91% em relação à gasolina quando consumido nos EUA15, dependendo da técnica de produção utilizada. Nenhum outro biocombustível atualmente produzido em larga escala possui tal performance (CNI, 2012, p.37).

Diante de um cenário amplamente favorável aos biocombustíveis, o Brasil acaba despertando o interesse de grandes grupos internacionais, de modo particular no Estado de São Paulo. Várias empresas multinacionais compraram cotas de participação em empresas nacionais de grupos brasileiros e aquelas empresas com características de gestão familiar.

Alguns grupos internacionais ampliaram sua participação no mercado interno e criaram conglomerados de indústrias como, por exemplo, a Shell e Cozan dando origem a Raízen³ e o grupo Renuka⁴. Países como Japão, Coreia, Índia, China,

³ A junção do Grupo Shell do Brasil, braço do Grupo Shell internacional, com o Grupo Brasileiro

Estados Unidos e Inglaterra estão envolvidos nesse processo com suas empresas. A preocupação com a tradicional matriz energética, dependentes dos limitados combustíveis fósseis (petróleo, carvão mineral, gás natural) vem acelerando a corrida por uma alternativa viável economicamente, ambientalmente e na capacidade de disponibilizar um combustível renovável e competitivo tecnologicamente. Com tal perfil, encaixam-se com uma série de qualificadores os combustíveis com base na cana-de-açúcar.

As pesquisas em diversas áreas vêm avançando para responder a altura do que exigem essas indagações. Assim, o estado de São Paulo com suas agências, institutos de pesquisa e universidades desenvolvem estudos sobre as indústrias do açúcar e álcool em diversos aspectos (estudo do solo, melhoramento genético da cana-de-açúcar etc.).

Diante do exposto, evidencia-se a importância do setor sucroalcooleiro por sua capacidade produtiva em dispor de um produto que possui um baixo custo de produção, ser limpa, renovável e de alta tecnologia. Além de provocar constantes debates no cenário nacional e internacional sobre sua eficiência na substituição do petróleo e seus derivados. Esses pontos reforçam a escolha das indústrias desse setor, especialmente às de elevada produtividade de álcool.

Desse modo, ao seguir essas variáveis, o álcool será o ponto de ancoragem na escolha das indústrias com maior produção desse combustível.

Sendo assim, torna-se determinante realizar estudos voltados para a informação no setor, como já dito anteriormente, que se configura como estratégico ao desenvolvimento do país. Portanto, investigar os processos de comunicação e mediação da informação nos ambientes internos dessas indústrias, representa não só uma necessidade científica, mas uma preocupação de cunho estratégico ao país e ao estado de São Paulo, cuja participação tende a ser amplamente requerida.

No tocante ao foco de nossa pesquisa, o raio de aplicação fica circunscrito ao setor no Estado de São Paulo, por amplo impacto ao longo do tempo na economia. Diferentes variáveis promoveram esse crescimento, a intervenção estatal com implantação de políticas de incentivo à expansão da cana no interior do estado

Cozan deram origem ao Grupo Raízen. Cada um possui 50% das ações do grupo.
<http://pt.raizen.com.br>.

⁴ Grupo Renuka do Brasil pertence ao Grupo Indiano Shree Renuka Sugars.
<http://www.renukadoBrasil.com.br>

promoveu em algumas regiões, como Araçatuba, São José do Rio Preto e Ribeirão Preto, por exemplo, diminuição progressiva da produção local de gado pela lavoura canavieira.

Visando uma breve compreensão das seções, dos principais aspectos que envolvem a pesquisa, das abordagens e compreensões teórico-conceituais, apresenta-se o seguinte resumo:

A primeira seção abordou o contexto da pesquisa, trazendo informações sobre o setor a ser estudado contextualizando-o no cenário do tema e as questões que norteiam a pesquisa. Apresentou o problema da pesquisa, seus objetivos e a justificativa. Esse percurso leva em conta as motivações que levaram até o momento para realização deste trabalho.

A segunda seção é mais conceitual, discute a mediação e os agentes mediadores da informação. A discussão envolve algumas abordagens sobre mediação em campos diversos. A ênfase recai sobre a mediação da informação em contextos especializados como o industrial. Destacam-se os Agentes Mediadores, profissionais da informação e suas qualidades como mediadores da informação aproximando de uma perspectiva interna nas indústrias buscando entender nesse cenário a presença do *gatekeeper*⁵ como um agente mediador da informação.

A terceira seção é teórico, destaca a comunicação enquanto processo, apresenta dentre outras preocupações que envolvem a comunicação, algumas abordagens que influenciaram os estudos em comunicação em várias áreas do conhecimento, entre elas a Ciência da Informação e o próprio campo da comunicação. Tratou-se também do fluxo da informação e da comunicação da informação no contexto organizacional.

O setor sucroalcooleiro é apresentado na quarta seção. Essa parte do trabalho, em primeiro lugar, apresenta o contexto histórico do setor no Brasil. O surgimento dessa atividade econômica acompanhando vários aspectos e fatos da constituição da sociedade brasileira. Não obstante, aprofunda-se ao relatar a fundação da indústria no interior do país, mais especificamente no Estado de São Paulo, se confundindo com o período de sua fundação. Por síntese, apresenta-se o contexto das indústrias no estado, como ocorreu a expansão no interior movida pelas políticas estatais federais e estaduais.

⁵ Expressão que no português é reconhecida como *pessoa-chave*.

A seção seguinte remete às escolhas metodológicas que envolvem toda a pesquisa, a saber: tipo de pesquisa, universo e amostragem, contextualização e apresentação dos sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e respectivos instrumentos e proposta de análise dos dados.

Alinhando-se a essa sequência, surge a penúltima seção que visa apresentar a análise dos dados coletados.

Quanto a última seção, trata das conclusões da pesquisa e indica algumas recomendações.

2 COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Como campo de estudos a comunicação vem se constituindo conceitualmente ao longo por diferentes abordagens teóricas. Algumas ocorridas em momentos distintos e, às vezes, simultaneamente questionando a cientificidade e aplicação conceitual dos problemas reais que envolvem a comunicação.

Segundo Ejarq (2000, p.105), a comunicação se configura como uma “[...] disciplina que estudia los sistemas y métodos de comunicación”. Como uma área nova de estudos busca se edificar por análises e interpretações da realidade em amplas frentes de trabalho, para explicar o processo de comunicação. Desde a metade do Século XX procura entender os fenômenos comunicacionais e sua relação com a informação.

Nesta seção, serão apresentados os conceitos de comunicação da informação e de fluxo da informação no contexto especializado. Para tanto, buscou-se desenvolver um quadro conceitual tomando por base reflexões presentes em várias áreas do conhecimento como Comunicação, Ciência da Informação, Administração, por exemplo. Estas por sua vez, contribuíram no construto conceitual que ainda se debruça a pesquisa.

2.1 A Comunicação como Processo

O melhor entendimento sobre os processos de comunicação contribui de forma consistente ao conhecimento da realidade que envolve a informação. A complexidade do processo é análoga ao buscar compreender ou estimar as razões que pessoas e organizações se comunicam.

A palavra comunicação significa pôr em comum, transmitir, avisar (FURSTENAU, 1976, p.233). Derivada do latim *communis* que dá origem ao termo comum. Contribui ao surgimento de *communicare*, que em Rabaça e Barbosa (1978, p.106-107; 2001, p.107) “[...] seria 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir', 'associar', 'trocar opiniões', 'conferenciar’”. Na visão de Sousa (2004, p.220) é a transmissão de mensagens entre dois polos, emissor e receptor. Para isso, requer um código e um canal de comunicação de conhecimento de ambos.

Também significa transferência de informação, dependendo evidentemente de alguns atributos ou competências entre as partes. No âmbito de uma unidade destinada à informação e no trato com seus usuários exigirá amplo domínio da comunicação para treinamentos e compreensão das necessidades de usuários da informação por parte dos profissionais responsáveis (PRYTHERCH, 1995, p.153, tradução nossa).

Faria e Pericão (2008, p.187-188) corroboram com a ideia de comunicação como uma ação de transferência. Destacam sua efetivação por meio da transmissão de significados em sinais “[...] na transferência de informação através de mensagens”. Cunha e Cavalcanti (2008, p.97) incorporam definições semelhantes de comunicação com vistas à transferência da informação entre pessoas e equipamentos. A comunicação da informação envolve ações efetivas de promoção do acesso à informação, assegurada em qualquer instância por um meio, recurso ou canal compartilhado. A ocorrência se dá pelo registro da informação em um documento ou pela “exposição oral ou escrita” dessa informação. “Comunicação significa informação que passa de um lugar para outro” (RABAÇA; BARBOSA, 1978; 2011, p.107). Um processo de significação e transferência via representação envolvida em um processo comunicacional.

O pressuposto de uma comunicação da informação mediada via registro, é respaldada pelos aparatos tecnológicos descritos por Sousa (2004, p.221) como uma “[...] acción de poner el contenido de los documentos, senñales, dibujos o fotografías originados por medios informáticos”. Não obstante, essas posições, acreditamos na interação comunicacional como ocorrência do movimento de troca de informações, potencializadas como fluxos informacionais, tratados mais adiante. Segundo Le Coadic é um processo de intermediação, de trocas de informações entre emissores e receptores (LE COADIC, 2004, p.17).

Para Bordenave (1985, p.41), o processo de comunicação caracteriza-se pela diversidade de níveis ou fases de sua ocorrência, composto de várias facetas que, de maneira “[...] consciente, subconsciente, inconsciente”, fazem parte do cotidiano envolvendo todos os momentos do indivíduo. Esse processo é compreendido como um fenômeno dinâmico que causa e, ao mesmo tempo, sofre os efeitos desse movimento em que seus elementos se relacionam de maneira não linear compreendidos no ambiente real nas situações cotidianas, nos meios utilizados para

se comunicar, nas interlocuções, nos conteúdos das mensagens, nas representações por ocasião dos signos utilizados (BORDENAVE, 1985, p.37-40).

Nesse sentido, as mudanças ocorridas no universo da comunicação humana transcendem o próprio homem e ganham amplitude nas novas aplicações das descobertas tecnológicas apontadas e criticadas por Mcluhan (1964, p.72). No âmbito da comunicação humana, as mensagens, segundo Mcluhan (1964), são alteradas em virtude do meio. Consequência das relações entre pessoas e as mudanças advindas das novas tecnologias, retomadas nas perspectivas comunicacionais da fala para outras modalidades de comunicação.

O fenômeno comunicacional não é estático e ambos os agentes envolvidos permitem em suas ações uma relação de transformação simultânea (HALLIDAY, 1975, p.11). As dimensões de análise desse processo materializam-se entre as organizações, pessoas e outras organizações, envolvidos pelos fluxos de informações. A diversidade de indivíduos presentes em uma organização, na indústria, por exemplo, indica que a comunicação interna terá que ser dinâmica levando em consideração todos os recursos possíveis, aspectos culturais dos envolvidos e os objetivos institucionais.

A comunicação emerge eminentemente como prática social. Cherry (1968, p.22-30) ao defender os sistemas língua e fala, mostra que são o diferencial entre humanos e animais. O ambiente de convívio de pessoas transpõe as dimensões da língua e da fala. Reelaborada diante das necessidades cotidianas por novos aprendizados é comunicado por diferentes possibilidades de canais em ambientes de extrema complexidade.

Entende-se, assim, que a comunicação é inegavelmente um processo, no qual a informação está envolvida. Para entender a ocorrência do processo de comunicação vários esforços teóricos foram realizados. Serão apresentadas a seguir, as ideias de autores de diversas influências teóricas e áreas do conhecimento sobre comunicação.

2.2 Abordagens Teóricas da Comunicação

Compreender como algumas abordagens se constituíram como tal, requer reconhecer inicialmente o que vem a ser a sociedade de massa. Nesse sentido, seguindo os passos de Wolf (2006) consideramos que essa sociedade surge como resultado do processo de industrialização que se estendeu pelo mundo e persuadiu áreas como comércio e transportes. Apesar da proliferação de um sentimento comum de “igualdade e liberdade” (WOLF, 2006, p.24), é uma sociedade composta por individualismos e egocentrismos.

A massa possui caráter imediatista. Apesar de pertencentes a locais diferentes, os indivíduos possuem características que os tornam homogêneos. A atenção é direcionada para um ambiente desconhecido, o indivíduo se afasta do contexto de sua realidade cultural, agindo isoladamente, influenciados pelos *mass media* (WOLF, 2006, p.26).

Esse isolamento, apatia e ausência de objetivos e fundamentos essenciais estão presentes na *mass media*. A teoria hipodérmica, também conhecida como *Bullet theory* ou *mass communication research*, conhecida como a teoria da propaganda e da sociedade de massa, tem suas raízes em período histórico conturbado de guerras e totalitarismos. Volta-se prioritariamente para os *mass media*, cujo modelo é consequência das experiências extraídas no período de guerra entre 1914-1918 (MATELLART; MATELLART, 2011, p.36; WOLF, 2006, p.22).

O emprego de elementos como Estímulo, Resposta, Reforço segundo Wolf (2006, p.27), são oriundos dos estudos da “psicologia behaviorista”. Assim, a teoria hipodérmica apresenta uma concepção do processo de comunicação representado e valoriza a exclusividade do emissor, como evidenciado no modelo criado por Harold Lasswell que recebe o seu nome. A dimensão funcionalista tanto é presente na abordagem de Lasswell, como também foi crucial ao funcionalismo sob o viés conceitual apresentado por ele (MATELLART; MATELLART, 2011, p.39-40). O modelo de Lasswell é desenvolvido com foco na análise da propaganda e eficiência do alcance desta sobre os indivíduos. Buscou representar as ações do processo de comunicação a partir de perguntas: Quem - diz o que - por intermédio de que canal - com que efeito.

A pergunta inicial se refere ao protagonista da comunicação. Nesse sentido, faz referência a quem possui o controle das mensagens, o emissor ou comunicador. A questão seguinte, foca sobre os conteúdos, e implicitamente traz consigo os objetivos pretendidos da ação comunicada. A terceira procura explicitar a partir de que canal, busca analisar sobre os meios utilizados para transmissão da mensagem. Na última ação visa avaliar quantitativamente a “audiência” nos processos de comunicação (WOLF, 2006, p.29-30).

O afastamento e isolamento entre emissor e receptor é visível nesse modelo. Não havendo contato ou espaços de troca entre ambos, tampouco o receptor se torna objeto de análise na recepção das mensagens, pois se encontra “atomizado” (WOLF, 2006, p.30). Além disso, o modelo apresenta concepção linear em que se encerra ao atingir o receptor. Essa teoria compreendia, em primeiro lugar, o processo de comunicação como fundamento de controle da sociedade por instrumentos ou veículos de propaganda. A constituição de significados fica restrita a uma das extremidades permitindo-nos inferir a comunicação, em nossa perspectiva, como uma quimera.

Outros olhares sobre o processo de comunicação surgiram sob a dimensão linear e técnica para explicar o processo de comunicação, quantificando as mensagens transmitidas por mecanismos eletrônicos.

A Teoria Matemática da Informação, conhecida como Teoria da Informação, exerceu e ainda exerce influência em abordagens da comunicação da informação. A ampla utilização por áreas do conhecimento do modelo originado dessa teoria possibilitou sua ampla influência na tentativa de explicar fenômenos complexos da comunicação e da informação.

As guerras no início do Século XX movimentaram esforços no sentido de melhorias na transmissão e a frequente necessidade de estudos sobre comunicações para fins militares. Por essa razão, Wolf (2006, p.113) destaca que a “[...] teoria matemática da comunicação é, essencialmente, uma teoria sobre a transmissão ótima das mensagens”.

Resultantes de estudos envolvidos nas engenharias para análises quantitativas. A criação de um modelo surge baseada em experimentos que visam mensurar a quantidade de informação passada de um ponto ao outro. Os experimentos, principalmente vindo da engenharia de telecomunicações, buscavam

identificar a quantidade de informação transmitida de um ponto inicial até um que designasse o fim da transmissão da mensagem. Explicando todo o processamento técnico da comunicação, que culmina com o modelo da Teoria da Comunicação.

O modelo é composto por elementos constituintes de um esquema apresentado em cadeia por Shannon como segue: Fonte - Mensagem - Transmissor - Sinal - Ruído - Sinal Captado - Receptor - Mensagem - Destinatário (WOLF, 2006, p.113).

Diversas áreas tomaram por base o modelo da Teoria Matemática da informação de Shannon para explicar a comunicação humana. Não obstante, essa representação gráfica, semanticamente alguns coexistem em outras abordagens sobre o tema como canal, decodificador, dentre outros. Respectivamente, há acréscimos nesse modelo comparados entre as concepções aristotélicas e no modelo de Lasswell, por exemplo: a fonte, o ruído e o destinatário.

O modelo de Shannon representa o processo de comunicação numa concepção instrumental, de ordem técnica, que impossibilitaria sua aplicação em estudos de representação da comunicação humana. “Transferiu-se, nas ciências humanas que o adotaram, o pressuposto da neutralidade das instâncias ‘emissora’ e ‘receptora’” (MATELLART; MATELLART, 2011, p.60). A dedicação e esforços de Shannon visavam resolver questões de transmissão de informação via mensagens e a respectiva quantidade de sinais transmitidos. O modelo, segundo Wolf (2006, p.114-115) apresenta dois pontos destacadamente interessantes aos estudos de comunicação. Um deles se refere ao fato de o modelo permitir o isolamento e identificação de possíveis ruídos na transmissão da mensagem e correção. Do ponto de vista da operação do modelo, possibilitava a exclusão de ruídos e melhorias na codificação de mensagens.

A perspectiva linear da comunicação torna-se compreensível ao se tratar de análise quantitativa para transmissão entre equipamentos elétricos. Além disso, inclina-se exclusivamente no suporte ao emissor/fonte da mensagem e na eficiência do sistema. Opera-se com a redundância das mensagens para eliminar efeitos dos ruídos. O que difere de uma compreensão de comunicação baseada não apenas no reconhecimento de códigos binários, mas, dos significados que podem ser atribuídos às mensagens. As interferências do ambiente e objetivos de sua utilização serão diferentes a cada indivíduo na comunicação humana. O contexto do receptor não

era o objetivo dessa teoria, mas tão somente o sucesso da transferência da informação, focada em proporcionar maior quantidade de informação transmitida, economizando esforços, tempo e recursos.

Em suma, a Teoria Matemática da informação compreende a comunicação como um processo linear de transferência quantitativa de impulsos entre equipamentos eletrônicos no contexto das telecomunicações.

Dando continuidade a apresentação e reflexão acerca das abordagens que envolvem o processo de comunicação, destacamos outro olhar distinto dos anteriores, os estudos culturais numa perspectiva teórica de grande influência política, social e cultural.

A corrente teórica contrária aos estudos dos *mass media*, incorpora-se nos estudos culturais, buscando entender profundamente os fenômenos sociais e as condições que possibilitaram seu surgimento. Objetivava uma postura de confronto permanente e reflexão sobre os fenômenos que envolvem a sociedade. Compreende assim, de maneira global, que os enfrentamentos das questões estruturais da cultura se efetivam na coletividade (WOLF, 2006, p.82-84). É o que se apresenta a denominada teoria crítica destacando-se como principais teóricos Adorno, Horkheimer, Benjamim e Habermas.

Tem sua origem na criação do Instituto de Pesquisa Social da Universidade Frankfurt de influência marxista. A Escola de Frankfurt como ficou conhecido o Instituto, foi fechada em virtude da ocupação do poder na Alemanha por Hitler. Nesse período, foram abertas filiais do Instituto na França e Estados Unidos da América, em decorrência da migração dos seus pesquisadores para universidades desses países. É reaberto por volta da Década de 1950, em Frankfurt, com a retomada dos estudos no instituto por Adorno e Horkheimer. Período de renovação e acolhida de novos pensadores, dentre eles Juergen Habermas (FREITAG, 1994, p.21-26; WOLF, 2006, p.82). A dualidade presente entre as teorias administrativas (EUA) e teoria crítica (Europa), deram impulso a retomada dos estudos. Embora, a concepção de análise crítica sempre estava em conflito com a possibilidade de uma análise quantitativa da cultura.

Dito isso, o exame da realidade implicava ao mesmo tempo para essa teoria, um contraponto, centrado em considerar a dimensão histórica dos fatos transmitidos socialmente. Somando-se a investigação das rotinas econômicas e políticas que

favorecem as mudanças na sociedade e resultam nos impactos culturais nas massas. Como menciona Adorno (1977, p.287), a proposta visa investigar com um olhar crítico a *cultura de massa*.

A expressão *indústria cultural*, apresentada por Adorno e Horkheimer por volta de 1940, resulta do aprofundamento da proposta de investigação dos teóricos da escola crítica (WOLF, 2006, p.84-85).

Segundo Matellart e Matellart (2011, p.77), os teóricos “[...] analisam a produção industrial dos bens culturais como movimento global de produção da cultura como mercadoria”. Ao contrário da expressão *cultura de massa*, a indústria cultural compõe um sistema (elementos do sistema: filmes, rádio e televisão) do qual, a lógica presente na constituição de produtos culturais segue preceitos estabelecidos pelo sistema. A inferência indica um domínio cultural e social, cada etapa de elaboração é deliberada para permitir o controle do público. Por este entendimento, Adorno e Horkheimer adotam a expressão *indústria cultural* em substituição ao de *cultura de massa*, por este representar as produções resultantes das camadas populares.

Sob o olhar da Teoria Crítica, argumenta-se que diante da *cultura de massa*, o indivíduo deixa de ser autônomo, passando a ser controlado pela sociedade de consumo dos produtos culturais, transformando-se em mero “objeto” (ADORNO, 1977, p.288; WOLF, 2006, p.87). O produto da indústria cultural assemelha-se a produção em série e uniforme, ancorada pela racionalidade técnica. Essa produção não provocaria no sujeito reações ou alterações do ponto vista cognitivo, encontra-se estancado nas intenções de proporcionar essas mudanças, oferecendo sensações de pertencimento do representado pela ideologia da indústria cultural.

A dimensão crítica sobre autonomia em risco está no foco em um dos momentos apontados por Freitag (1994, p.41) dos estudos da teoria crítica. O sujeito não está isolado, mas, faz parte de um processo histórico, de mudança e interferência mútua. Esclarece, portanto, que a Teoria Crítica se opõe à visão teórica tradicional que isola e não concebe o sujeito como integrante desse processo.

Em suma, a indústria cultural se revela portadora da lógica econômica, composta de intencionalidades ocultas objetivando a sedução que reforça a individualidade e imediatismos (ADORNO, 1977, p.288; WOLF, 2006, p.88-90). Portanto, nas afirmações de Adorno sobre os efeitos ocasionados pela indústria

cultural “ela impede a formação de indivíduos autônomos, independentes, capazes de julgar e de decidir conscientemente”. (ADORNO, 1977, p.295).

Diante do exposto, a Teoria Crítica defende uma quebra de paradigma e reflexão crítica sobre a perspectiva padronizadora e homogeneizante da sociedade via comunicação, categoricamente denominada de indústria cultural.

Destacamos até aqui perspectivas que oscilam entre linearidade da abordagem sobre os processos da comunicação e reflexões com viés de análise mais crítica envolvendo aspectos sociais, políticos e econômicos. A seguir uma abordagem que possui acentuada crítica envolvendo a identidade e transformação cultural, conhecida como *Cultural Studies*.

É nos estudos de crítica literária de Frank Raymond Leavis nos Anos de 1930 que se encontra a base conceitual que influenciou os *Cultural Studies*. Leavis se preocupou com a influência na cultura popular pelo capitalismo industrial, do qual se tornou um crítico ferrenho (MATELLART; MATELLART, 2011, p.102-103). Em 1964 é criado o Centre of Contemporary Cultural Studies (CCCS) permitindo o surgimento de novas pesquisas e influências de outras abordagens como o marxismo, Escola de Frankfurt, dentre outros, (MATELLART; MATELLART, 2011, p.105-108).

Designado com um ramo de estudo da comunicação, os estudos culturais surgem por volta da Década de 1950. Na Inglaterra é a divulgação de textos com perspectivas comuns nessa abordagem, como as contribuições de Richard Hoggart⁶, Raymond Williams⁷ e E. P. Thompson⁸, que se tornam as bases contemporâneas e que influenciaram os estudos, contribuindo para que outros interessados pelo tema se associassem à discussão.

O ponto crucial que aproxima os autores acima sobre estudo da cultura diz respeito à análise das produções originadas das relações sociais. Essas análises proporcionam entendimento do cotidiano cultural com destacada evidência numa

⁶ Richard Hoggart de origem Britânica, nascido em 1918. Sociólogo, professor de Inglês e criador do *Center for Contemporary Cultural Studies* no período em que lecionava na *University of Birmingham* em 1964. Fonte: <http://www.jahsonic.com/RichardHoggart.html>.

⁷ Raymond Williams – Acadêmico e novelista. Nascido em Llanvihangel Crucorney, no país de Gales, Reino Unido. Suas obras abordam temas como política, literatura, cultura de massas. Suas reflexões influenciaram os estudos culturais. Fonte: www.raymondwilliams.co.uk/.

⁸ E. P. Thompson – Historiador Britânico e acadêmico da Universidade Leeds e de Warwick. Marxista empreendeu seus estudos junto aos trabalhadores em temas como sindicalismo, movimentos sociais e história da cultura dentre outros. Fonte: <http://www.marxists.org/portugues/thompson/index.htm>.

ação humana não passiva, ou seja, não apenas do ponto de vista dos meios de comunicação de massa - como um dos aspectos mais estudados pelo campo - mas, por considerar o ambiente e a cultura onde vivem e atuam as pessoas (ESCOSTEGUY, 2001, p.117).

A abordagem centra o olhar sobre as relações sociais e compartilhamento de práticas, colaborando para identificar as alterações culturais proporcionadas pela indústria cultural, as questões se voltam para além dos meios de comunicação, como também, para as mensagens e ao ambiente onde os indivíduos (receptores) se inserem. Alarga-se assim, uma possibilidade de uma dimensão transdisciplinar que a abordagem proporciona nas ciências sociais (ORTIZ, 2004).

Essa visão sobre a comunicação, deriva dos questionamentos das relações do *mass media* em contraponto às instituições presentes na sociedade, como também, nas produções resultantes dessas relações (WOLF, 2006, p.107). É nas estruturas materiais e simbólicas resultantes dessas relações que os meios de comunicação de massa são ativos ao influenciar o público para construção da realidade. São discussões que contribuem para além de estudos do ponto de vista do emissor. Vislumbra-se outras vertentes, a do emissor efetivada com os estudos de recepção, com contribuições do CCCS e do conceito de hegemonia de Gramsci⁹ (JACKS, 1996, p.44).

Na América Latina há um terreno fértil para os estudos de recepção com aparecimento de várias correntes e abordagens. Temas envolvendo consumo cultural, frentes culturais, recepção ativa, uso social dos meios e enfoque integral da audiência. Esses temas foram alavancados e fomentados por autores reconhecidos na região como Néstor Garcia Canclini¹⁰, Jesús Martin-Barbero¹¹, Jorge González¹²

⁹ Gramsci - Francesco Gramsci nascido em Ales-Itália em 1891. Filósofo, cientista político, comunista. Criador do conceito de hegemonia. Fonte: <http://www.gramscieamodernidade.org>.

¹⁰ Nestor Garcia Canclini - Doutor em filosofia nasceu na Argentina em 1939. Os seus livros trazem reflexões sobre temas variados como hibridismo cultural, arte, antropologia, globalização dentre outros. Fonte: <http://nestorgarciacanclini.net>.

¹¹ Jesus Martin-Barbero (seção de teoria crítica) – Nascido em 1937 em Ávila na Espanha. Reside na Colômbia desde 1963. Intelectual especialista em Filosofia, Semiótica, Antropologia e profundo crítico dos meios de comunicação de massa. Influenciou os estudos de comunicação na América Latina com inúmeras análises em publicações sobre o tema. Atualmente é assessor da UNESCO para assuntos sobre políticas culturais. Fonte: <http://www.mediaciones.net/2009/12/curriculum/>.

¹² Jorge Alejandro González Sanches (seção de teoria crítica) – Acadêmico mexicano de influência Marxista. Doutor em Ciências Sociais, mestrado em Sociologia e graduação em comunicação. Acadêmico do Centro de Investigações Interdisciplinares em Ciências e Humanidades da Universidade Nacional Autónoma do México. Fonte: <http://www.ceiich.unam.mx>

dentre outros (JACKS, 1996, p.44). As investigações se voltam para uma discussão relacional entre os meios e os receptores.

Milanesi (1985) parte de uma investigação no interior paulista na Década de 1970, quando realizou uma análise sobre influência dos meios de comunicação de massa na sociedade local. Esse tipo de estudo, essencialmente, aprofunda a questão da interferência e apropriação de comportamentos culturais externos e tendência de homogeneização. O trabalho de Jacks (1998) fez uma investigação dos meios de comunicação de massa no âmbito da publicidade sobre o impacto no movimento nativista gaúcho. Correlacionam suas discussões contextualizando aspectos da indústria cultural e resistência cultural com o Movimento Tradicionalista Gaúcho. Ocorre um processo de manutenção cultural, inversamente ao que se evidenciava em outros contextos, ao implicar que toda expressão cultural deriva da influência dos *mass media*.

Para os estudos culturais, o processo de comunicação está imerso por um contexto cultural. Indissociável de uma pluralidade cultural intimamente relacionada em todos os ambientes de interferência humana.

Na abordagem que se segue, a Semiótica¹³ criada por Charles Sanders Peirce¹⁴, encontra-se elementos de grande exercício filosófico e ampla abstração sobre os fenômenos da realidade, figurando como uma teoria da comunicação.

Às vezes, sem intenção de analisar ou identificar algo, recebemos de pessoas e do ambiente em geral, mensagens que podem ou não significar algo. Desse modo, a ênfase no contato, nas relações emerge da necessidade da experiência, pressupondo um exercício de tornar comum ou geral um fato. Em conjunto, a exigência de domínios recíprocos de repertórios que garantam o uso da linguagem como prática social.

A comunicação exige um ponto comum entre as partes, “ajustamentos”, ou seja, acordo temporário que proporciona a compreensão da mensagem em que os envolvidos conhecem e dominam (SANTAELLA, 1983; SANTAELLA, 2001, p.21). A linguagem é naturalmente propensa a relações, não estaria compreendida apenas

¹³ Semiótica - (seção de semiótica) - Corresponde a Ciência geral dos Signos criada norte-americano Charles Sanders Peirce (1839-1914). No centro de sua filosofia estão três ramos de estudo dos quais se insere a Gramática Especulativa que abriga a semiótica. (PEIRCE, 1972; COELHO NETTO, 1999).

¹⁴ Charles Sanders Peirce – Nasceu em Cambridge, Massachussettes, Flórida nos Estados Unidos. Foi filósofo, lógico, matemático, físico, astrônomo e fundador do pragmatismo (SANTAELLA, 1983).

no plano verbal humano, mas, segundo Pinto (2002, p.8) “[...] em uma perspectiva englobadora de outras práticas significantes”. Ponto de vista que encontra ressonância na Semiótica por ampliar as análises do ambiente comunicacional.

Assim, infere-se que, nesse contexto criamos categorias que dinamizam os processos de significação e compreensão no processo comunicacional via signos por ocorrência de fenômenos. A Semiótica se edifica com uma abordagem de estudo em analisar a ação dos signos (DEELY, 1990, p.41). Essa ação ocorre na representação que o signo faz de um objeto mesmo com a não existência deste como coisa (PINTO, 1996, p.88).

Compreendida como uma ciência conhecida por tratar da Teoria dos Signos na qual todo o pensar se efetiva via signos (MOURA, 2006, p.5). É entre as abordagens da comunicação apresentadas acima, que acrescentamos a Semiótica peirceana. O empreendimento filosófico de Peirce se destina à compreensão dos fenômenos que se apresentam na mente humana. A aparência que vem à mente para ser representada nas categorias que o mesmo criou e recebeu o nome de fenomenologia para aproximar as experiências (SILVEIRA, 2007, p.38).

Há uma abstração de algo que, denominada objeto, é conhecido por uma ação de signo. Desse modo, os fenômenos, ocorrências presentes em qualquer situação de compreensão mental, são explicitados por Peirce em categorias fundamentais de compreensão dos fenômenos, a saber:

Primeiridade é o modo de ser daquilo que é tal como é, positivamente e sem referência a qualquer outra coisa.

Secundidade é o modo de daquilo que é tal como é, com respeito a um segundo, mas independentemente de qualquer terceiro.

Terceiridade é o modo de daquilo que é tal como é, colocando em relação recíproca um segundo e um terceiro (PEIRCE, 1972, p.136).

Esse fundamento da filosofia peirceana, ao mesmo tempo em que cria as bases conceituais na compreensão semiótica e a composição do signo. Dar vazão ao conceito de signo, Peirce apresentando as tricotomias do signo, a saber: o signo em si mesmo, o objeto e o interpretante, ficando mais explícito abaixo na explicação do próprio Peirce:

Os signos são divisíveis em três tricotomias, a primeira, conforme o signo em si mesmo for uma mera qualidade, um existente concreto ou uma lei geral; a segunda, conforme a relação do signo para com seu objeto consistir no fato de o signo ter algum caráter em si mesmo, ou manter alguma relação existencial com seu objeto ou em sua relação com um interpretante; a terceira, conforme seu interpretante representá-lo como um signo de possibilidade ou como um signo de fato ou como um signo de razão (PEIRCE, 1972, p.51).

É nesse ambiente de relação triádica que se criam outras dez categorias do signo, outros tipos de signos, os quais não serão objetos de análise nesse trabalho. São os correlatos dos signos. As perspectivas dessas tricotomias ampliam a compreensão acerca dos signos existentes e sua utilização no processo de interpretação e representação:

Se a sua é uma teoria da interpretação, então é teoria da comunicação, pois como se viu, em última instância (no sentido mais rigoroso desta expressão) a comunicação apresenta-se como produção de signos para serem interpretados (COELHO NETTO, 1999, p.213).

A troca mútua entre duas esferas necessariamente presentes em todas as discussões até aqui, emissor e receptor, se constata na inevitável produção de signos em que ambos se confundem e exercem ao mesmo tempo suas funções. Consideramos que a Semiótica é uma abordagem da Comunicação. O quanto necessário se faz perceber as trocas de conteúdo via mensagem repleta por signos, refletem a incidência direta de análise semiótica, ou melhor, dizendo na ação do signo (SANTAELLA; NOTH, 2004, p.161).

Em geral, o que é comunicado faz menção a algo, o objeto, no qual o signo busca representar. O processo interpretativo leva-nos a uma sequência na qual Peirce denomina de *semioses*. Possivelmente por um “[...] termo ideal de um entendimento que supõe uma sequência indefinida de 'interpretandos'” (FERRY, 2007, p.10). Assim, a comunicação, consiste numa infinidade de interpretações das mensagens repletas de signos, que por sua vez podem representar informações.

A partir dessas perspectivas, devemos entender o processo de comunicação da informação como uma atividade interpretativa, que leva em conta a transferência da informação (registrada ou não) em um contexto sociocultural influenciado por questões políticas, econômicas e tecnológicas.

2.3 Fluxos da Informação

Ao ampliar essas compreensões sobre o processo de comunicação, o ambiente de reflexão e análise desse processo direciona-se aos fluxos da informação. Este, por sua vez, se apresenta nesta pesquisa como parte do processo de comunicação. Enquadrado desse modo, por referir-se a umas das fases que envolvem a dinâmica, o caminho, deslocamento, etapa em que a informação é comunicada. Podemos entender também como um modelo explicativo do processo de comunicação, dentre outros. É uma metáfora para a circulação linear (Teoria Matemática) da informação.

Furstenau (1976, p.437) apresenta o fluxo como “circulação, fluidez”. Pode ser representado por um fluxograma com objetivo de controle. Faria e Pericão (2008, p.338) concordam com essa visão e afirmam que o fluxo é movimento.

Rabaça e Barbosa (1978, p.209) apontam que o fluxo da informação se refere às ações que visam “veicular e manipular informações” dentro de uma organização. Essa veiculação pode ocorrer por setor especializado, utilizando canais de comunicação como jornais, informativo interno e de seus membros.

Para Cunha e Cavalcanti (2008, p.170), o fluxo indica “[...] sucessão de fatos [...]”. Os autores definem fluxo da informação como um percurso da informação, desde sua produção até a utilização da mesma. A noção de processo está implícita, assim como a de comunicação. A definição sobre fluxo não é precisa, indica remissivas de termos como fluxograma, por exemplo.

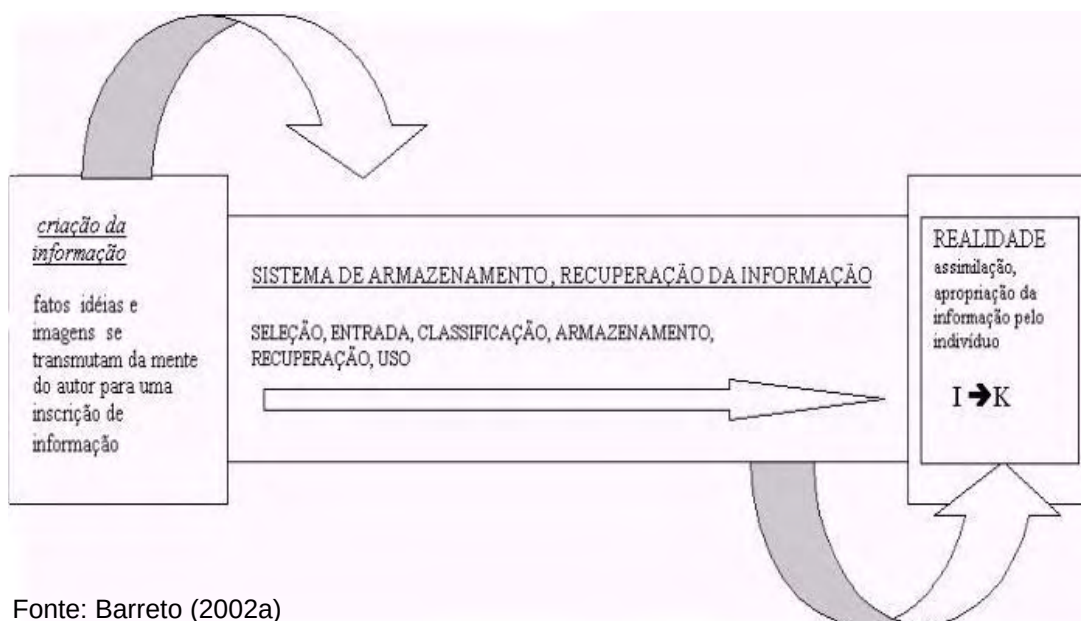
O fluxo da informação inserido em um percurso com proposta clara de apresentar ou “[...] descrever um processo dinâmico pelo qual a informação é disseminada e obtida” (KREMER, 1980, p.8, tradução nossa).

Variedades de abordagens fundem esforços para tentar explicar os fluxos de informação, “[...] o que acontece quando surge uma nova informação” (MEADOWS, 1999, p.147). A percepção de transferência acompanha a definição que se baseia no “processo de difusão”. Nessa noção de transferência ou difusão, a proximidade com a informação dependerá do nível de interesse exigido e consequentemente como esta será apreendida.

Barreto (1998, p.122) explica que o fluxo da informação caracteriza-se - aqui compreendido e inserido no processo de comunicação - como “[...] uma sucessão de

eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”.

Figura 1 - Modelo Explicativo dos Fluxos



Fonte: Barreto (2002a)

Os fluxos movem-se em dois níveis segundo Barreto (1994, 1998, 2001, 2002b, 2005) denominado de fluxos internos e fluxos externos: o primeiro cuja movimentação está para os elementos do sistema, produtividade técnica, compreendido em uma premissa produtivista de controle dos estoques, sua organização, recuperação da informação, ou seja, seu gerenciamento. E o segundo, caracteriza-se também, em uma preocupação de produção, racional, voltada à transferência da informação. Transferência que se caracteriza como uma “passagem, deslocamento” (BARRETO, 2001, 2002b). A transferência visa à mudança na estrutura dos suportes e na realidade do receptor em um processo que fornece uma possível informação e apropriação (BARRETO, 1998, p.122; 2005, p.8).

Curty (2005, p.102) apresenta fluxo da informação como uma “[...] sucessão de eventos decorrentes do processo de busca, uso e disseminação (transferência) da informação”.

Savi e Lucia (2009, p.178-180) analisam as ocorrências dos fluxos de informação na prática clínica de médicos e tomam por definição o fluxo da informação como um “processo de transferência da informação”. Na perspectiva das autoras, a criação de conhecimento ocorreria mediante uma informação aceita como

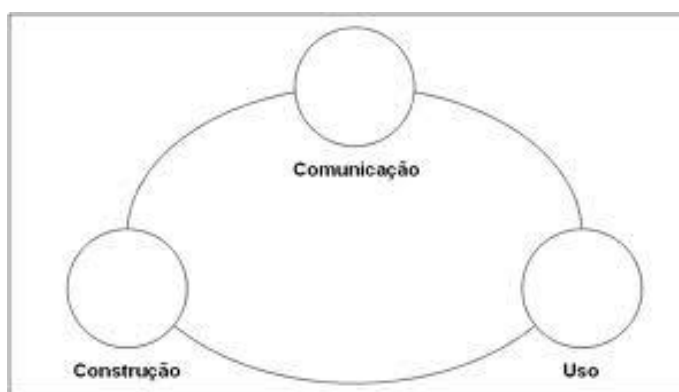
tal e ocorrida entre uma comunicação médico e paciente, evidenciada pela tomada de decisão acerca do diagnóstico médico.

Tomando com base reflexões anteriores, o fluxo de informação é transferência de possíveis informações que ocorrem entre um emissor e um receptor. Essa definição do fluxo associada à transferência permite-nos inferir sobre a influência da Teoria da Informação (também conhecida como Teoria Matemática da Informação), destacado como uma alegoria do processo de comunicação.

Por essas configurações, entendem-se os fluxos nas ocorrências comuns do ambiente da comunicação, pois se tratam do movimento ou percurso da informação. Uma perspectiva da comunicação da informação efetivada nas relações dinâmicas de diversos contextos de trocas sociais.

Na Figura 2, percebe-se a representação dessa dinâmica social da informação, em que o fluxo da informação ou o que se denomina nesta pesquisa de processo de comunicação, é representado por uma relação cíclica de três elementos.

Figura 2 - Modelo do Ciclo da Informação



Fonte: Le Coadic (2004)

Para Le Coadic (2004), o fluxo ou ciclo da informação se apresenta como uma produção seriada da informação e distribuição na comunicação. A concepção é análoga à lógica econômica de produção, distribuição e consumo.

Visando compreender o processo pelo qual se efetiva o fluxo da informação em ambientes corporativos, Zhang e Yang (2002) analisam o fluxo da informação sob a perspectiva do controle da informação em um sistema. Por suas investigações, buscavam identificar os fluxos da informação, mapeá-los e garantir a

segurança de um sistema analisando a transmissão de mensagens, transmissão da informação e promover mudanças nos fluxos controlando o acesso das informações. A lógica da abordagem se volta a aplicações baseadas em modelos que controlam e gerenciam o acesso da informação por usuários de um sistema, estabelecendo níveis de acesso (ZHANG; YANG, 2002, tradução nossa).

Para Childerhouse et. al. (2003) relacionar a importância dos estudos dos fluxos em uma indústria automotiva, torna-se essencial para conhecer as práticas comuns a partir das cadeias de suprimentos, analisar os fluxos da informação presentes nas relações a partir da percepção dos fornecedores, seus pontos fortes e fracos para melhorar o fluxo das informações.

Hilbberd e Evatt (2004) destacam o mapeamento dos fluxos de informação e sua relevância para o conhecimento da transferência da informação entre pontos de uma organização. Resulta desse entendimento, a busca por compreensão dos cenários competitivos, identificação de oportunidades e auxílio a definições em médio e longo prazo, da criação de recursos e serviços de informação e dos usuários. Os benefícios práticos dessa ação sobre o conhecimento dos fluxos informacionais podem auxiliar a compreender quem e como utiliza a informação, o tipo de informação, o caminho percorrido, os serviços de informação destinados à organização e sua avaliação diante do contexto da organização (HILBBERD; EVATT, 2004, p.60, tradução nossa).

Musiño (2009, 2011), em pesquisa sobre os fluxos numa empresa de consultoria em tecnologia da informação, utiliza os passos apresentados por Hilbberd e Evatt (2004) propostos para criação de mapas dos fluxos de informação. Musiño (2009) se baseou no questionário da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), para identificação de práticas de administração do conhecimento (MUSIÑOS, 2009, p.3; 2011). O organograma da organização é utilizado na análise da comunicação entre parceiros ou setores internos. Foram elaboradas etapas identificadoras dos fluxos via funções desempenhadas, os recursos informacionais, os tipos de informação e os fluxos de informação.

Para Valentim (2010, p.13-14), os fluxos refletem, sobremaneira, os espaços em que estão localizados. O fluxo da informação pode se apresentar em três níveis básicos, dos quais influenciam suas estruturas. O nível estratégico, que se encontra

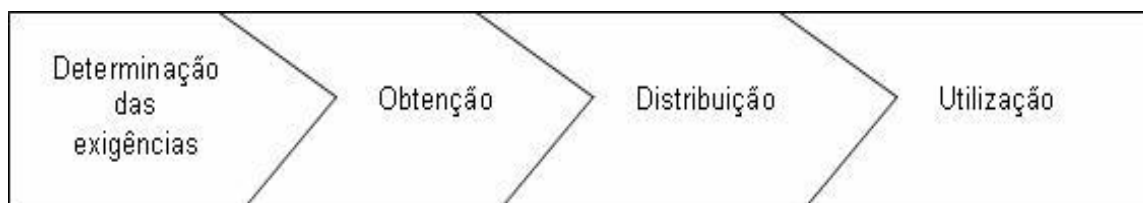
mais próximo dos tomadores de decisão de ordem estratégica e, conseqüentemente, determinará o foco das estruturas informacionais. O segundo, o nível tático, cuja preocupação se volta aos aspectos gerenciais das organizações, questões de controle de qualidade, jurídica dentre outras. O último nível, operacional, se preocupa com questões de ordem operacional, ou seja, demandas práticas como acompanhamento sistemático dos cronogramas, controle, manutenção de equipamentos. Destaca-se que esse enfoque de ordem operacional tem aderência ao foco desta pesquisa, que se atém ao o nível operacional.

Há, segundo a autora, uma relação direta de todos os níveis com uma "integração de saberes e fazeres" de cada ambiente. Parte-se do pressuposto de que em cada ambiente haverá uma produção específica de fluxos de informação que transitam integrados. Essa integração, em nosso entendimento, se efetiva porque os fluxos fazem parte do processo de comunicação que ocorre em todos os sentidos.

Vital, Floriani e Varvakis (2010) analisaram vários modelos de gestão da informação baseada em fluxos de informação destinados ao processo de tomada de decisão e notaram que são muito parecidos entre si. Nesse sentido, afirmam que ocorrem várias etapas ou processos estruturados a mapear, conhecer os fluxos que são fundamentais na gestão da informação com foco na tomada de decisão.

Nota-se no processo de gerenciamento da informação de Davenport (1998) na Figura 3, que há um ponto de partida que determina as necessidades de informação. Demonstrando assim, que o ponto inicial envolve os interesses de quem determina que informações tornam-se pertinentes diante da atividade de uma organização e incide diretamente nas etapas seguintes. Desse modo, a primeira etapa acaba interferindo na obtenção da informação, na comunicação e utilização para tomada de decisões.

Figura 3 - Processo de gerenciamento da Informação

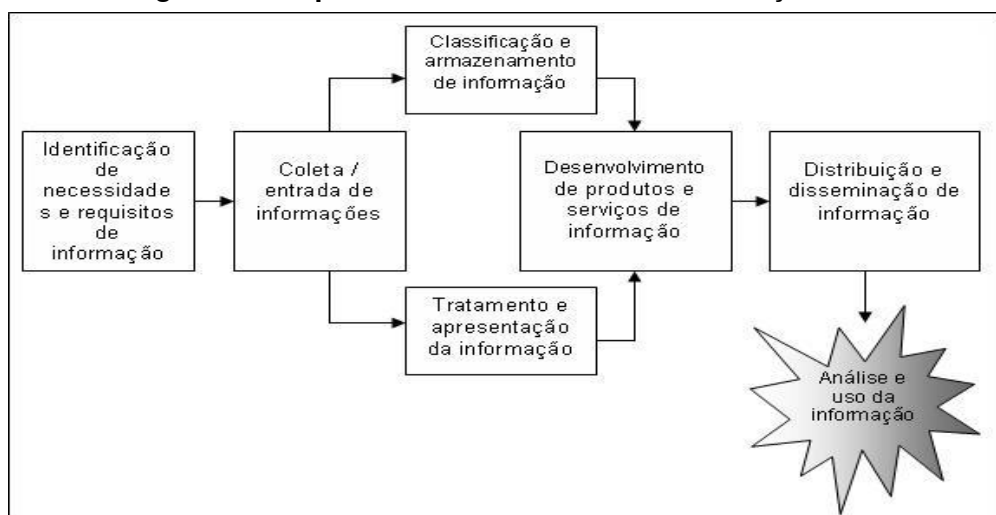


Fonte: Davenport (1998).

Quanto ao processo de gerenciamento de informação de McGee e Prusak (1994) mostrado na Figura 4, apresenta-se de forma parecida com a Figura 3. O primeiro passo ou elemento identifica as necessidades de informação e estabelece qual o tipo de informação ajuda a elucidar uma questão. O modelo acrescenta mais um elemento ao fluxo, uma análise ou avaliação do uso da informação.

Entende-se, nas semelhanças entre os modelos de Davenport (1998) na Figura 3 e McGee e Prusak (1994) na Figura 4 uma representação de fluxo da informação para a gestão das informações. Em seu turno, revelando certa influência da teoria da informação descrita na seção de comunicação deste trabalho. Na perspectiva da Figura 4, a dimensão gerencial da informação faz-se na representação do seu percurso.

Figura 4 - Etapa de Gerenciamento de Informação.



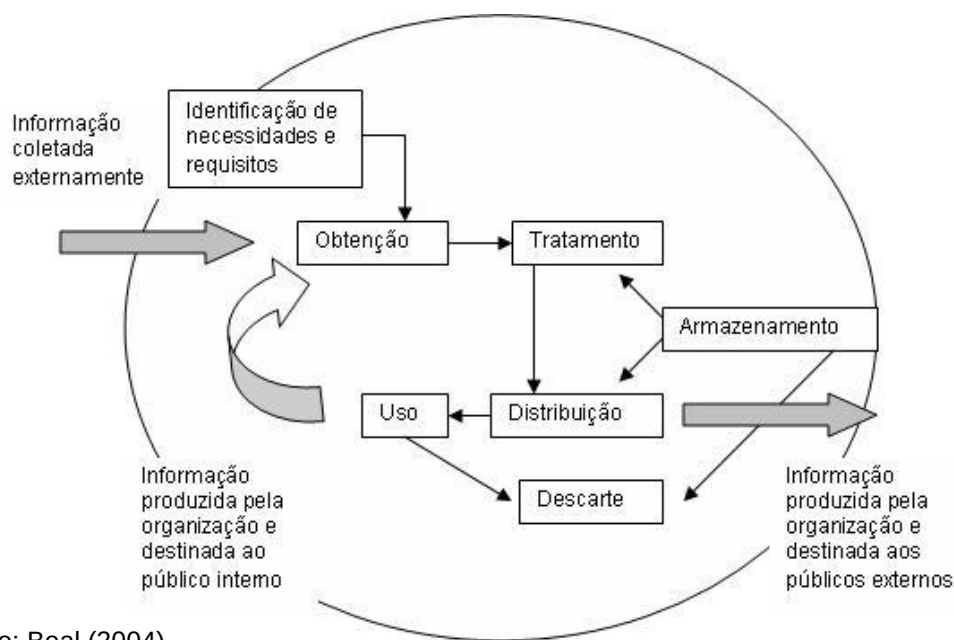
Fonte: McGee e Prusak (1994).

Nota-se que o modelo representa os procedimentos técnicos para se identificar, obter, organizar, elaborar serviços à disseminação, distribuição da informação com foco na tomada de decisão. O modelo revela também a fluidez da informação interna e seu controle, levando em consideração a recuperação futura das informações da organização, tomando como ponto de partida às necessidades e os pressupostos que esta informação deve atender.

Ampliar a discussão sobre comunicação nas organizações, possivelmente evidenciaria mais elementos para entender os fluxos da informação e suas relações

com a tomada de decisão. O fluxo de Beal (2004) representado no modelo da Figura 5 toma por base as perspectivas das organizações sob seus objetivos e metas.

Figura 5 - Modelo de Representação do Fluxo da Informação.



Fonte: Beal (2004).

De acordo com a Figura 5, o início do modelo também evidencia passos semelhantes com os modelos anteriores. Identificação das necessidades, obtenção das informações, tratamento, distribuição, uso e acréscimo do descarte no processo. O modelo descreve ainda que as informações coletadas decorrem do ambiente externo, produzidas internamente para a utilização interna e produzidas com fins específicos de comunicação com o ambiente externo.

Envolvidos no processo de comunicação da informação, os fluxos da informação representados nas figuras acima, geralmente são utilizados como uma explicação alternativa da comunicação em processo. A representação do fluxo com base em modelos apresentados sob pontos de vistas distintos, busca explicar a ocorrência da comunicação em ocorrências específicas.

Nesse sentido, a intenção dos modelos acaba evidenciando a importância que a comunicação incide sobre as organizações, elencados pelas representações dos fluxos, ou seja, a comunicação da informação para a gestão da informação.

2.4 Comunicação Organizacional

O progresso científico e tecnológico impactou a sociedade com suas inovações e criação de conhecimento e produtos informacionais. Nesse contexto, as indústrias demandam maior aproximação da informação para resolução de questões. Assim, possibilita visualizar a informação como recurso estratégico de desenvolvimento na indústria. A importância da comunicação em ambientes especializados como a indústria se efetiva pelas atividades realizadas em nível especializado por cientistas, tecnólogos, técnicos, engenheiros, funcionários de vários níveis, figurando-se na comunicação especializada nas organizações.

No cotidiano científico, a comunicação se fundamenta como uma questão basilar. As inúmeras investidas metodológicas dos diversos campos científicos e áreas do conhecimento. Provém de esforços concentrados de conhecer por diversos prismas o seu objeto. Le Coadic (2004) afirma que processo da comunicação científica ocorre de duas maneiras denominadas: “[...] processo escrito, formal e um processo oral, informal”. Com o advento das tecnologias da informação, como a Internet criou-se novas possibilidades de disseminação.

Conforme destaca Araújo (1979), a comunicação técnico-científica ocorre por canais formais e informais. Ao considerar o ambiente científico da comunicação informal, essa pode no ambiente científico ocorrer por redes de comunicação científica informal designada colégios invisíveis. No âmbito da comunicação tecnológica, essa acontece mediante uma rede de comunicação informal composta por *gatekeepers*. Há, segundo Araújo (1979, p.82), entre engenheiros e tecnólogos uma preferência acentuada pelos canais informais de comunicação da informação. Já entre os cientistas evidencia-se uma mescla entre canais de comunicação formal e informal (MEADOWS, 1999; TARGINO, 2000a; CURTY, 2005; MUELLER, 2007).

A dinâmica da comunicação científica permite a troca de ideias, proporcionando a ampliação do contato e diálogo entre os seus pares, somando-se esforços, conhecimentos e contribuindo para divulgação das descobertas científicas (TARGINO, 2000a; VALÉRIO; PINHEIRO 2008, p.161).

A comunicação científica, segundo Le Coadic (2004) e Targino (2000b), destaca-se por tipos diferenciados de canais formal e informal. A comunicação formal ocorre por meios considerados tradicionais da escrita científica como livros,

teses, artigos, relatórios técnicos. A comunicação informal prevalece o contato interpessoal, sem muitas formalidades, pelos encontros científicos. Vale ressaltar o grande impacto causado no âmbito da comunicação científica pelas tecnologias de informação e comunicação, principalmente na formação de redes de colaboração.

As informações referentes aos processos produtivos, tecnológicos e estruturais das indústrias são elementos constituintes da informação industrial, para o seu desenvolvimento e fará parte das demandas das indústrias, como afirma Aguiar (1991, p.8): "[...] todas as informações cuja função é contribuir para a aplicação desses conhecimentos para o desenvolvimento econômico, incluindo então o desenvolvimento industrial".

Evidencia-se, assim, que o processo de comunicação da informação como estratégia de desenvolvimento industrial, associa-se ao sucesso do progresso científico, tecnológico e técnico em sua ampla interação com o setor industrial, ancorado pela comunicação do conhecimento científico (ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997, p.283-284).

A demanda técnica impacta a comunidade científica, exige de suas ações as investigações de aspectos para resolução de problemas que demanda ampla produção científica, transformam as técnicas de produção ao aproximar-se das necessidades da indústria, a especialização e, conseqüentemente, a produção científica.

As demandas do setor produtivo foram determinantes na ampliação do conhecimento científico, sua especialização se deve amplamente à necessidade do setor produtivo, promovendo a especialização e ampliação de setores voltados a questões de origem técnica, que possam responder o contexto industrial.

Considerando o ambiente das organizações, as interações presentes entre os membros refletem um processo de comunicação organizacional. Pinho (2006, p.28) destaca que a comunicação em organizações de acordo a "[...] a sua natureza é multifacetada" por envolver e combinar "[...] processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos", contribuindo dessa forma para cenários de compartilhamentos de informações envolvendo modelos constituídos para ampliar as interações no ambiente interno das organizações (PINHO, 2006, p.28).

Percebe-se que a ocorrência da comunicação organizacional pode variar conforme o contexto e gerar tipos distintos de comunicação nas organizações.

Kunsch (2003, p.150-163) indica modalidades da comunicação em ambientes organizacionais sendo, a comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Na mercadológica a ênfase da comunicação está voltada ao *marketing mix* e a comunicação institucional com foco na relação da organização com a sociedade envolvendo “estratégias de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e forte e positiva de uma organização”. (KUNSCH, 2003, p.164).

A comunicação administrativa relaciona-se diretamente ao contexto das funções administrativas, gerenciando tudo que envolve aspectos de planejamento, execução, análise das operações e soluções com foco nos desempenho da organização com utilização de técnicas específicas (KUNSCH, 2003, p.152). Sendo assim, é um processo que se preocupa com o bom andamento da organização.

No que tange a comunicação organizacional interna, Kunsch (2003, p.154) afirma que “[...] seria setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados [...]”. Nesse sentido, visa envolver todos os presentes do ambiente interno e proporcionando o comprometimento entre todos.

De acordo com Pinho (2006, p.105), a comunicação interna é composta por:

[...] processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando assim, que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização (PINHO, 2006, p.105).

Contudo, percebe-se que a comunicação em organizações correlaciona aspectos ligados a problemas reais que podem envolver os processos técnicos de inovação. As duas acepções sobre comunicação em organizações possuem uma linha limite muito tênue, já que ambas se envolvem com o ambiente interno das instituições. Permanentemente, esses processos demandam uma gama considerável de informação, resultando no uso de vários meios para comunicação entre os setores técnicos da indústria, por exemplo. Sendo assim, os meios podem intensificar o processo de comunicação da informação no ambiente interno das organizações.

2.4.1 Comunicação e Fluxos da Informação na Indústria

É indiscutível no contexto atual, e, principalmente, nesta pesquisa, que o ambiente informacional das indústrias configura-se como parte integrante de um processo de comunicação, do qual o reconhecimento dos fluxos de informação constitui-se parte desse ambiente, uma vez que independente do tipo de segmento, as organizações, e sobretudo, aquelas competitivas e complexas como do setor sucroalcooleiro, não devem prescindir da utilização da informação como recurso ao seu desenvolvimento.

Curty (2005, p.100-101) define quatro variáveis para análise dos fluxos de informação tecnológica e elege quatro componentes do fluxo informacional. Quanto aos fluxos as variáveis dão conta das fontes e canais de informação, da identificação das barreiras de busca e acesso, quais os determinantes na escolha das fontes e canais e qual necessidade e motivação leva os indivíduos à busca por informação. Quanto aos componentes do fluxo informacional define os “[...] colaboradores e *gatekeepers*, informação tecnológica, setores/áreas industriais, tecnologias de informação e comunicação” (CURTY, 2005, p.101).

Os fluxos da informação não ocorrem ao acaso. Sua efetivação, como afirmado anteriormente, parte do processo de comunicação, depende de uma necessidade de informação. Dalbosco, Nakayama e Varvakis (2008) entendem que é a comunicação que impulsiona os fluxos de informação interna. A presença da mesma no cotidiano industrial exige um contínuo movimento via comunicação, denominado de fluxos de informação facilitados por um mediador ou *gatekeeper* que conhece a linguagem e os atalhos necessários para auxiliar na resolução de problemas.

Leyton (1968) trata da comunicação como uma prática presente na indústria. Seu estudo se volta para os gerentes de indústrias e o reconhecimento da comunicação em suas estruturas. O mesmo autor, ainda alega que subestimar a comunicação em ambientes indústrias é negar sua importância, garantir o insucesso da gestão e o bom andamento dos trabalhos internos.

A comunicação organizacional, em especial na indústria, visa integrar e harmonizar os vários setores da organização, sendo, portanto, considerada

estratégica por envolver nesse contexto os diversos ambientes ou públicos (KUNSCH, 2003, p.149).

Para dar relevo a organização deve buscar na comunicação interna para promover práticas comuns de interação e eficiente comunicação da informação. Desse modo, seus objetivos, missão, valores e cultura são disseminados nas rotinas internas da empresa refletindo também externamente nos ambientes de competitividade da indústria.

Oliveira e Paula (2007) propõem um modelo de comunicação organizacional dialógica. Esse pressuposto evidencia e valoriza uma comunicação processual, respaldada nas mudanças dinâmicas das organizações e da sociedade. A comunicação interna vislumbra as organizações uma sinergia entre os atores internos, trocas, estímulos, identificação de demandas frente aos problemas do cotidiano (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.54-57).

A comunicação interna é composta de uma série de atividades ou processos dentro do ambiente interno da organização que se estende em todas as direções da organização. Além de viabilizar o envolvimento dos indivíduos em suas atividades, promove os objetivos da empresa. Essa comunicação pode se apresentar na forma horizontal (entre setores, pessoas, envolvendo tarefas) e vertical (entre níveis de hierarquia diferente) (PINHO, 2006, p.106-108).

Esse processo de comunicação pode ocorrer de duas maneiras, vertical que, por seu turno podem ser descendentes e ascendentes. O primeiro parte do nível mais alto da hierarquia para o mais baixo (PINHO, 2006, p.108-112). Caracteriza-se pela necessidade de persuasão intencional de garantir o bom desempenho dos subordinados. O seguinte, comunicação ascendente, não em oposição direta ao anterior, mas, configura-se no *feedback*. Este informa sobre as operações, metas atingidas e outras questões pertinentes no processo para os superiores, entre os pares e com sugestões. Evidentemente, essas atividades precisam ser claras para compreensão dos envolvidos no ambiente interno. Para tanto, acreditamos ser essencial considerar e compreender o papel da comunicação da informação interna na indústria. Ao mesmo tempo em que, a partir desta compreensão, identifica-se e reconhece os fluxos da informação.

A compreensão dos fluxos ambientados no universo interno das indústrias perfaz também a necessidade de se compreender quem são os envolvidos e sua

efetiva participação no processo de comunicação presentes no cotidiano dessa indústria. Observar sobre as ações de produção, organização, transferência da informação e possíveis impactos nas práticas cotidianas ocasionadas por essas ações. As ocorrências desse uso da informação podem suceder em momentos críticos de necessidades técnicas de produção, inovação de produtos e serviços, como também pela dinâmica competitiva do segmento industrial.

As indústrias de diversos setores não podem prescindir a informação como recurso estratégico. Para Souza (1991, p.34), "[...] de qualquer ângulo que se considere, é impossível qualquer atividade industrial sem uso da informação". Faz-se necessário segundo o autor, a adoção de alguns requisitos ao bom uso e utilização para sua sobrevivência no mercado, como: uma leitura correta da realidade de acordo com os seus objetivos, capacidade de análise estratégica e fluidez à decisão e objetividade na aplicação do uso da informação que envolve o contexto das indústrias (SOUZA, 1991, p.35). São esses requisitos que, necessariamente, se apresentam como fundamentais.

Para Barreto (1994, 1999, 2002), as tecnologias de informação e comunicação proporcionaram transformações e impactaram sensivelmente as relações entre os usuários e a informação na dimensão espaço-tempo, destacando a interatividade, interconectividade, a maior rapidez na publicidade do conhecimento e seu julgamento. Esses impactos tecnológicos proporcionaram mudanças nas estruturas de informação, nos fluxos de informação e no papel do profissional da informação, provocando o aumento da produtividade, competitividade, ampliação da capacidade de armazenamento, disseminação, controle da informação, inovação tecnológica, auxílio na gestão e administração, planejamento, obrigando as indústrias a organizarem-se nesse sentido: "Como uma indústria pode receber certificação de qualidade se não possui um banco de dados com as normas técnicas tratadas, organizadas e acessadas pelo pessoal técnico/especializado da organização?" (VALENTIM, 1997, p.23).

Diante do exposto, entendemos que nos ambientes internos da indústria, é possível identificar, via comunicação horizontal e vertical, os processos de comunicação, os fluxos comunicacionais e suas tecnologias empregadas.

Assim, no ambiente interno das indústrias, as preocupações com a constante comunicação de informações no ambiente interno das organizações é fator decisivo

para atuar com eficiência seus segmentos. Além disso, na compreensão estratégica de acesso e comunicação de informações pertinentes a um ambiente específico à tomada de decisões e agilidade de operações.

Em síntese, apresentam-se as definições dos termos centrais para o desenvolvimento desta pesquisa relacionados ao tema da comunicação:

Comunicação: toda ação intencional de colocar em comum uma informação entre pessoas, departamentos e similares por códigos variados como som, visual ou verbal.

Comunicação da informação: visa aproximar as informações consideradas essenciais ao desempenho das atividades de qualquer indivíduo. Nesse sentido, as informações tendem sobre processos e demais atividades específicas do contexto. A comunicação da informação é compreendida como um processo que promove a interação ou trocas de informações entre os envolvidos com o processo produtivo de uma indústria.

Fluxo da informação: entendido nesta pesquisa como parte do processo de comunicação, geralmente identificado com uma representação do percurso realizado pela informação em determinados ambientes.

Comunicação organizacional: é todo esforço empreendido no sentido de promover a comunicação entre os envolvidos com o ambiente interno das organizações e ampliar a comunicação externa junto ao público considerado estratégico à empresa.

Comunicação científica e técnica: é toda comunicação resultante de intervenções por cientistas, tecnólogos, técnicos, engenheiros, funcionários de vários níveis, voltadas a refletir ou identificar soluções oriundas de problemas de ordem intelectual ou técnica.

Comunicação interna: correspondem às ações que promovem a comunicação interna a departamentos e demais setores da indústria, oportunizando assim, maior integração entre os membros da organização.

Comunicação ascendente: corresponde a comunicação realizada a partir dos funcionários em direção aos superiores hierárquicos, incidindo assim, numa mútua relação de troca de informações ou *feedback* entre emissor e receptor.

Comunicação descendente: configura-se naquelas comunicações emitidas pelas instâncias superiores com objetivo de comunicar informações referentes a

decisões ou assuntos que implicam nos procedimentos internos. Também definido como fluxo descendente ou em sentido vertical.

Comunicação vertical e horizontal: a comunicação vertical se subdivide em comunicação ascendente e descendente. No que tange a comunicação horizontal, está relacionada às comunicações que ocorrem entres colegas de setor, funcionários de mesmo nível hierárquico.

Tecnologias de comunicação da informação configuram-se em todas as tecnologias de comunicação da informação, destinadas a facilitar a comunicação interna na indústria. Exemplos desse tipo de tecnologia são: rádio, telefone, computador, cadernos, diários dentre outros. Tais tecnologias contribuem o processo de comunicação, por funcionar como meio no processo de comunicação.

Canais formais: Classificação atribuída aos canais ou meios registrados ou impressos utilizados na comunicação da informação.

Canais informais: Utilizados frequentemente na comunicação entre pessoas e grupos. Tem alcance limitado, como uma conversa, uma reunião etc. Seu controle se torna difícil, face aos aspectos intrínsecos dos agentes envolvidos. Geralmente se usa a fala ou gestos, por exemplo.

Meios de comunicação: todos os recursos disponibilizados pela indústria. Incluindo assim, todas as tecnologias, pessoas e demais meios integrados ao processo de comunicação. Podem-se citar os seguintes exemplos no contexto da pesquisa: memorandos, correio eletrônico, boletins informativos, sinalização, telefones e rádio comunicador são exemplos desses meios.

3 MEDIAÇÃO E AGENTES DA INFORMAÇÃO

Nesta seção, serão apresentadas algumas discussões que envolvem os estudos sobre mediação. Essas, por sua vez, contribuem de acordo com as abordagens empregadas, em diferentes cenários e ações de interferência realizadas pelos agentes mediadores.

As ações mediadoras emanam como uma ação ou recurso para a resolução de problemas de qualquer natureza. Desse modo, consideramos relevante que a ocorrência da mediação se efetive pelos Agentes Mediadores ou *gatekeepers* - incorporando nesse entendimento os profissionais da informação em ocupações consideradas tradicionais com formação acadêmica, como também, aqueles com amplo acúmulo de conhecimento proporcionado pelo tempo e experiência na empresa – por possuírem atributos dos quais se apresentam certa similaridade entre si. Não há intenção de definir todos os ramos dos quais o termo mediação é empregado, mas apresentar algumas características comuns que o envolve e contextualizar a discussão.

3.1 Estudos da Mediação

Etimologicamente, o termo *mediação* deriva de um mesmo radical latino *media*. Seu significado associa-se àquilo que se encontra entre dois pólos ou no meio entre dois pontos, correspondente a uma ação de intervenção e aproximação, arbitragem, intermediação (TORRINHA, 1939, p.748; CRETELLA JUNIOR; CINTRA 1956, p.724; CUNHA, 1982; CUNHA, 2007, p.509).

A mediação é realizada por um terceiro elemento que se insere em diversos contextos especializados. Considerados, portanto, suas práticas cotidianas e o envolvimento do contexto social, os estudos sobre mediação são realizados sobre várias perspectivas que o dimensionam como estratégia de interferir na realidade. Algumas expressões são associadas ao termo mediação para tratar de distintas explicações sobre sua utilização, dentre as quais: mediação de conflito, mediação da leitura, mediação social, mediação da informação, mediação do conhecimento,

mediação digital, mediação cultural, figuram como abordagens que proporcionam constantes intervenções (BORTOLIN, 2010, p.118).

No âmbito da educação, algumas discussões estão amadurecendo a perspectiva da mediação voltada à aprendizagem. Cada abordagem possui peculiaridades, exigindo no futuro um empreendimento condensador daquilo que além do termo aproxima em torno de um conceito geral.

Nesse envolvimento na esfera da educação, Freire (1996) defende que a mediação deve mirar à análise crítica da realidade, não deve ser deslocada do contexto, o que pressupõe uma interferência intencional no âmbito educacional. Voltar-se-á para promoção da liberdade dos sujeitos por ações que contextualizem e permitam edificar o conhecimento partilhado. Tal postura fará valer ao processo de mediação na educação formal o comprometimento do agente, professor/mediador, para que promova aprendizado mútuo. Um processo que alarga e potencializa a comunicação. Possivelmente uma abordagem mediadora significativa à realidade da educação ainda vigente no país. Deve resultar em ações de promoção da liberdade, considerando a leitura da realidade no contexto sociocultural e sua dinâmica (FREIRE, 1976, 1989, 1996).

No que tange a mediação da aprendizagem, Reuven Feuerstein defende que aprendizagem se faz pelo instante em que a mediação se materializa em um processo de mútuo relacionamento entre os sujeitos, qual seja, as trocas culturais. Reuven Feuerstein é o criador da teoria da Experiência da Aprendizagem Mediada. Foi orientado por Jean Piaget e influenciado por Lev Vygotsky, seus estudos estão voltados para abordagens sobre aprendizado e cognição.

Na Aprendizagem Mediada à mediação é sempre intencional, exige reciprocidade e interações do mediador com o mediado. Deve promover mudanças concretas e compreensão dos significados da realidade relacionando-os com aspectos mediados. Assim, transforma no contexto da aprendizagem e estabelece relações com o cotidiano. Propõe uma ação de interferência em que o sujeito apropria-se pela identidade, significando e re-significando a realidade em novo aprendizado (DA ROS, 2002; SOUZA; DEPRESBITERIS; MACHADO, 2004).

Diante do mesmo ponto de vista, a mediação enquanto uma ação se faz presente nos textos com vista ao seu enquadramento nas normas, determinantes para consolidar padrões estéticos, estilos textuais e sua organização. Desse modo,

a mediação de um editor (agente mediador) se efetiva com o objetivo de chegar em alternativas que resolvam os problemas de comunicação da escrita, que emergiram da ampla produção da imprensa, configurando-se numa ação de interferência para compreensão efetiva do discurso (CHARTIER, 2002, p.61-76).

No que concerne à mediação cultural, Coelho Netto (1997) defende que a mediação, sob a perspectiva inclusiva, deve ampliar os espaços de interação e troca entre emissor e receptor. Tem-se a necessidade de promover a aproximação efetiva entre a realidade presente no contexto dos indivíduos por algo que transcenda as barreiras que impedem a geração de conhecimento. Assim, a mediação tem como característica a intervenção na realidade e promoção da reflexão, ação e criação sem padronizações. Essa dimensão da mediação, descrita por Coelho Netto (1997), encontra ressonância em estudos sobre mediação cultural e também na perspectiva da ação cultural. Nos esforços presentes em pesquisas na Ciência da Informação sobre mediação, há um acentuado enfoque na ação do terceiro sob a perspectiva cultural.

Envolvido na trama da comunicação, Davallon (2007) afirma que a mediação está imersa em um contexto que envolve um processo de comunicação. Afirma que a mediação é frequentemente utilizada sob vários pontos de vista, sua utilização e aplicação é comumente empregada como conceitos “operatórios” com fins específicos em uma abordagem que visa explicar determinado contexto da mediação. São exemplos: a mediação mediática, mediação pedagógica, mediação cultural, mediação institucional e mediação social. Aproxima-se de Coelho Netto (1997) ao defender uma mediação que amplia os espaços de atuação, permitindo trocas e construções a partir de um terceiro (mediação). O autor acrescenta que, embora o termo esteja sendo usado com certa frequência pela Ciência da Informação e Ciência da Comunicação ainda está em construção teórica, indicando mais uma questão de estudo a ser aprofundada e definida (DAVALLON, 2007, p.19-21).

Do mesmo modo, envolvido por estudos em comunicação, Martin-Barbero (2009) apresenta um discurso crítico sobre os meios de comunicação de massa e sua observação produtivista da cultura. A interferência defendida pelo autor aproxima-se dos processos ao relacionar os pontos que margeiam as relações entre os sujeitos sociais na dinâmica do processo de comunicação. Claramente

identificados à mediação cultural, apresenta uma lúcida observação quanto o processo de globalização e o real papel desempenhado pelos *mass media* e as tecnologias de comunicação que contribuíram na formulação de uma nova cultura ligada à informação massificada.

Ao analisar a ação mediadora imersa no contexto globalizante, evidencia uma estratégia unificadora, ou discurso único da informação, a mediação declina-se nesse serviço pelos meios de comunicação. Martin-Barbero (2009), defende que a mediação deve estar, na nossa compreensão, no ponto central entre o início e o fim do processo comunicacional. Nos conflitos sociais, sobretudo, a mediação com foco na abertura de diálogos de interferência na realidade da América Latina.

A crítica na abordagem de Martin-Barbero (2009) contextualiza suas preocupações que miram na concepção social que a mediação deve se propor. “Assim a comunicação se tornou para nós a questão de *mediações* mais que de meios, questão de *cultura* e, portanto, não só de conhecimentos, mas de reconhecimentos” (MARTIN-BARBERO, 2009, p.16). A percepção de mediação discutida resulta, também, de sua influente contribuição em estudos da comunicação, precisamente nos estudos culturais e de recepção descrito mais adiante como uma abordagem da comunicação.

Silva e Ribeiro (2011, p.146-147) afirmam que a primeira noção conceitual de mediação é a da língua, via reconhecimento da coletividade de um código normativo e de vertente cultural, utilizado para criar representações. A segunda mediação é a comunicação. O terceiro se refere a mediações institucionais, em que pese à presença dos indivíduos nas organizações em suas práticas comunicacionais. Após essas análises propõem-se dois paradigmas: a mediação custodial com uma leitura da área voltada ao controle da informação e a pós-custodial com grande ênfase nas tecnologias de comunicação e informação (SILVA; RIBEIRO, 2011, p.156-186).

A informação pode ser um conhecimento registrado, transmitido via uma mensagem (CUNHA, 2008, p.200; LE COADIC, 2004, p.5). Pode figurar nas experiências socioculturais acumuladas ao longo de geração e transmitidas na oralidade. A definição sobre informação é tão eclética quanto às áreas do conhecimento e os ambientes dos quais circula. O conhecimento acumulado e externalizado em uma comunicação pode ser informação. Só se efetiva como informação quando é reconhecida como tal por quem solicitou. Nesse sentido, em

ambientes especializados a informação visa facilitar o processo decisório, constituindo de elementos que possivelmente podem responder a uma questão, resolver um problema, dentre outras devidamente reconhecidas. Em contextos especializados, a informação é essencial ao funcionamento de organização, como as indústrias.

Segundo Gomes (2009), a informação requer uma representação para sua mediação. Assim, a informação representa o conhecimento para sua comunicação. O registro do conhecimento em suporte seguirá seu curso, da organização à sistematização. Na disseminação, requer uma ação mediada que se inicia com a identificação das demandas dos usuários, transita nas técnicas de identificação das fontes até a sua organização e disponibilização. Todo esse processo corresponde à ação de interferência que objetiva o acesso ao conhecimento produzido socialmente.

Cabe ressaltar que o conhecimento não estará representado apenas em suportes físicos. Mas reconhecemos o sujeito, como detentor do conhecimento, acumulando em si as características de um produtor e suporte da informação. Nas práticas sociais da comunicação da informação, a rapidez do processo transcende o documento impresso, a leitura não se restringe ao texto escrito.

As tecnologias de informação também agem no sentido de mediar o acesso à informação. Como instrumental, ajuda a quebrar a barreira espaço tempo e embasa o discurso da informação ágil, facilmente recuperável. Sem dúvida, as condições e os meios ofertados pelas tecnologias são inegáveis e potencializadoras da comunicação. Essa mediação não se configura neutra e possibilita múltiplos recursos técnicos. Por essa razão, consideramos que as tecnologias desenvolvidas ao longo da história, buscaram facilitar em certos aspectos o cotidiano.

Ao tratar desse ambiente que envolve a tecnologia, Silva e Lopes (2011) fazem uma discussão em torno da desintermediação. O pressuposto faz alusão ao fato do acelerado processo facilitador da informação proporcionado pelas tecnologias, em particular a Internet. Desse modo, tornaria o usuário mais livre para o acesso à informação. O termo desintermediação destacado pelas autoras é creditado a Pierry Levy. Estariam presentes nesse discurso novas mediações por parte dos profissionais da informação. Assim, estes deverão incorporar - principalmente voltados a serviços junto aos usuários da informação, à informação com valor agregado pelas tecnologias.

A mediação da informação exerce um papel estratégico. Mormente às necessidades de se decidir com qualidade requerendo dos profissionais da informação ou agentes mediadores, maior fluidez em suas ações. A ação mediadora se estende como um movimento que mira em um fim específico, um movimento de encontro em que “[...] o espaço informacional se constitui como objeto e sujeito da história, do destino da sociedade”. (ALMEIDA JÚNIOR, 2008, p.47).

Entende-se o seguinte preceito básico que, sendo a informação um fenômeno, não há como desconsiderar que os lugares de sua ocorrência serão incontáveis. Desse modo, quando tratamos de mediação da informação, devemos considerar os diversos aspectos e ambientes que envolvem as mediações.

Almeida Júnior (2009, p.92) afirma que a mediação da informação corresponde em ações “[...] direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; que propicia a apropriação de informação que satisfaça, plena ou parcialmente, uma necessidade informacional”.

Almeida Júnior (2003, 2007, 2008, 2009) defende que a mediação é uma ação de interferência por um agente mediador da informação, de aproximar a informação ao usuário. Envolvidos por aspectos culturais, intrínsecos e de influências externas, os agentes mediadores da informação estão presentes em qualquer espaço social, razão pela qual não ser possível sua neutralidade nessas ações, por seu envolvimento, crenças, objetivos dentre outras condições. Diante do exposto,

A mediação estaria presente, de maneira não explicitada, na seleção, na escolha dos materiais que farão parte do acervo da biblioteca, em todo o trabalho de processamento técnico, nas atividades de desenvolvimento de coleções e, também, no serviço de referência e informação. Presente em todas estas ações, a mediação faria parte do próprio objeto da área da informação. Especificamente, em relação à área de Ciência da Informação. (ALMEIDA JÚNIOR, 2008, p.46).

Nas atividades do cotidiano dos mediadores e nas ações desenvolvidas, o autor demonstra uma série de fatores imbricados e predispostos a aproximar os possíveis usuários e a informação. Nessas ações desenvolvidas podem ocorrer explicitamente mediações com intenções claras de organizar documentos ou acervos da informação institucional, a elaboração de ferramentas tecnológicas de acesso a conteúdos de documentos, monitoramentos estratégicos da informação, dentre outras características peculiares.

No tocante às abordagens presentes nesta seção, tentamos contextualizar o conceito de mediação. Sobretudo, colaborar no entendimento da ação mediadora que interfere em qualquer ambiente que a informação precise circular. Estando a comunicação da informação presente em qualquer segmento social, corrobora para o nosso entendimento de que a mediação da informação se estende em diversos cenários e espaços públicos ou privados, gerais ou especializados.

Diante do exposto, acredita-se neste estudo que a mediação se configura como uma ação intencional de efetivar a aproximação entre dois segmentos, pessoas, organizações, conduzindo aos objetivos propostos. Estes direcionam as ações necessárias ao desenvolvimento de cada etapa ou processo de mediação.

3.1.1 Mediação da Informação em Contextos Especializados

A mediação da informação configura-se em um processo que se estende para além dos espaços tradicionais de informação (Arquivo, Biblioteca, Museu). Isto também se aplica nas ações dos profissionais da informação ou agentes mediadores ligados a esses espaços. Transcendendo essa acepção sobre o contexto de atuação, os profissionais envolvidos com a informação não ficam limitados em suas ações, por estarem presentes na dinâmica social da qual os sujeitos humanos transitam e constroem conhecimento contribuindo em “[...] um processo de construção dos sentidos”. (GOMES, 2010, p.3).

Mediante trocas e interações proporcionadas pelas demandas do cotidiano ocorridas internamente nas escolas, igrejas, família, organização (pública e privada) que fazem uso da comunicação da informação, encontramos o objeto de trabalho de diversos campos de estudo: a informação.

Nessas circunstâncias, as organizações como espaços dinâmicos de interação, permitem a comunicação da informação interna e externa. Leva-nos a inferir que a mediação da informação estará presente nas rotinas das indústrias. Ao levar em consideração aspectos como ramo de atividade de uma indústria, competitividade, inserção internacional, alta produtividade, impacto econômico e social, dentre outros, constatamos que a informação é basilar.

Diante dessas assertivas, as indústrias com essas características, em suma, demandam ampla demanda informacional e requisição constante de aparato técnico-científico para a inovação e foco na produtividade, requisitando a presença ininterrupta de profissionais voltados à informação.

A mediação da informação nesses espaços produtivos requer dos profissionais da informação amplo conhecimento dos processos de produção da informação e sua disseminação nos ambientes organizacionais.

A mediação da informação transcende os ambientes restritos do tratamento da informação e se instala nas rotinas comunicativas. Nesse sentido, nas indústrias, a mediação pode ser compreendida como um ato que proporcionará a aproximação, contato e uma provável apropriação da informação pelos usuários da informação. Tais espaços poderão apresentar em seu ambiente interno outros profissionais mediadores da informação, sejam como gerentes industriais, administrativos, agrícolas ou técnicos.

Estará presente na indústria, em uma área de recursos humanos, inclusive em etapas que envolvem a decisão da colheita da cana-de-açúcar até a produção de álcool. A sua preocupação não está apenas nos processos técnicos de seleção, no armazenamento da informação, mas na criação de pontos e mecanismos de acesso/contato para a informação no contexto interno da indústria.

A informação no ambiente industrial já foi objeto de estudos na Ciência da Informação. Esses são apresentados com intensidade em várias discussões como informação tecnológica, informação técnico-científica, informação industrial, informação para indústria, informação na indústria e informação para negócios, dentre outros (AGUIAR, 1991; DETEC, 1991; PACHECO, 1991; PINHEIRO, 1991; SOUZA, 1991; BARRETO, 1992; DÉGOUL, 1992; LAUNO, 1993; ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997; MONTALLI; CAMPELLO, 1997; VALENTIM, 1997; JANNUZZI; MOTALLI, 1999; MONTANARI; CÉNDON, 2002; VALENTIM, 2004; SUGAHARA; JANNUZZI, 2005; SILVA et. al., 2008).

O segmento industrial e sua evolução vêm, atualmente, sendo discutido em questões de cunho político, econômico, além de estratégico. Está na agenda do país para o seu desenvolvimento no Século XXI. Sendo assim, o horizonte ainda é desafiador, face às demandas da sociedade brasileira, apresentadas com frequência pelas autoridades empresariais e políticas.

Em 2005, o Fórum Nacional da Indústria, com participação efetiva da Confederação Nacional da Indústria (CNI) criou o Mapa Estratégico da Indústria. O mapa descreve pontos considerados fundamentais que requerem amplos investimentos em educação, tecnologia, inovação, descentralização de investimentos. Além disso, enfatizam aspectos condicionantes para o país e seu parque industrial adquirir competitividade, inserção internacional, como se preparar com elevado grau de excelência em pesquisa, inovação. Visando, portanto, acesso ao mundo do conhecimento. Esses condicionantes ao desenvolvimento da indústria do país transitam sumariamente no âmbito de estudos que envolvem também a informação.

Para compreender a informação na indústria, devemos discutir alguns conceitos. Com base em Kjeld Klinto, Aguiar (1991) apresenta os conceitos de *informação para a indústria* e *informação industrial*. A primeira apresenta-se à finalidade do conjunto das informações dispostas sobre informações internas e externas da indústria. A segunda, “a informação industrial pressupõe um descolamento e observação das informações referentes à empresa para o contexto global ao qual está inserida” (AGUIAR, 1991). Esses dois conceitos trabalhados por Klinto citado por Aguiar, são destacados logo a seguir, em que o primeiro se refere a informação para a indústria em que afirma ser:

[...] todo esforço intelectual para estimular os administradores e técnicos de uma dada empresa, pública ou privada, no sentido de aperfeiçoamento de suas operações e inovar métodos, processos, produtos e serviços, através da conversão, em resultados práticos, de toda a forma de conhecimento por qualquer meio (KLINTOE *apud* AGUIAR, 1991, p.8).

Revela-se na definição da informação para a indústria, toda a informação que tenha como parâmetro central ser utilizada em qualquer espaço por iniciativa da indústria ou de um funcionário. O propósito é claro, executar tarefas, analisar oportunidades para competir, constituir a organização de estratégias e ser basilar no planejamento.

Uma indústria qualquer requer informações precisas sobre seu segmento que garantam posição de destaque e mantenha-se atuante. Quando olhamos a expressão informação industrial, grosso modo, nos parece uma forma genérica, da qual, recaem tanto as informações produzidas e contidas internamente, como também, as informações do ambiente externo que tratam do segmento industrial.

A *informação industrial* requer o entendimento mais amplo e visa compreender os contornos mais amplos sobre segmentos industriais, realizando comparações e esforços no sentido de:

[...] avaliar e tornar disponíveis informações sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimento e retorno, implantação de indústrias, transferência de tecnologia, dentre outros. (KLINTOE *apud* AGUIAR, 1991, p.8).

Considera a informação como um insumo geral e sua utilização ultrapassam os setores internos da organização. Ela se propõe a maximizar esforços no desenvolvimento de produtos e serviços, voltados a temas diversos sobre a indústria.

A informação industrial, segundo Aguiar (1991, p.13), tomando como base elementos dos estudos de Kjeld Klintoe, serve para subsidiar comparações sobre “[...] desempenho industrial nacional e internacional, assim, a formulação de políticas [...]”. A análise desse tipo de informação objetiva tratar sobre questões da sociedade que envolve o segmento industrial, fornecer elementos que impactam sobre decisões políticas e econômicas com comparações entre atividades industriais presentes em contextos nacionais e regionais. Para tanto, Aguiar (1991) sugere funções que ajudariam a categorizar estas informações como:

- a) analisar o estágio de desenvolvimento tecnológico de setores industriais, individualmente ou em conjunto;
- b) analisar a estrutura, dispersão e características dos setores industriais;
- c) acompanhar o desempenho industrial;
- d) Subsidiar as atividades de planejamento estratégico;
- e) Identificar o perfil dos problemas característicos dos setores industriais. (AGUIAR, 1991, p.12).

Nas acepções sobre “informação para indústria” e “informação industrial” o que difere é que a primeira trata da dimensão estratégica voltada para aspectos mais técnicos próximos dos processos decisórios para ampliar a competitividade da empresa com o uso de qualquer informação disponível. Por outro lado, a *informação industrial* figura no sentido mais genérico por elencar a informação em um contexto que se amplia para além da indústria.

A percepção da informação como um recurso estratégico para organizações, como os segmentos industriais, compõe a possibilidade de ampliar a visão dos objetivos e missão das instituições frente ao contexto externo, promovendo atitudes no ambiente interno. Sendo assim, o uso qualitativo da informação promove acompanhamento do planejamento e avaliação constante das decisões tomadas com base na informação disponibilizada.

A informação para indústria vai ao encontro da informação tecnológica que subsidia a produção, na identificação de problemas e possibilidade de solução que deriva de uma informação já analisada e com valor agregado (PINHEIRO, 1991, p.17). Barreto (1992, p.12) afirma que a informação tecnológica compreende o “[...] conjunto organizado de todos os conhecimentos com elevado conteúdo de inovação”.

Desse modo, Valentim (1997, 2004) e Januzzi e Montalli (1999) afirmam que a informação industrial é composta de dois segmentos, a informação tecnológica e informação para negócios. A informação tecnológica resulta das atividades de trabalhos que envolvem a inovação, controle de qualidade, padrões de normalização, certificações (MONTALLI, 1996; MONTALLI; CAMPELLO, 1997). Insere-se no contexto industrial com fins de capacitar e fomentar a competitividade.

A informação para negócios fornece informações sobre diversos negócios, vendas, produtos, fornecedores auxiliando os gestores na tomada de decisão (ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997; MONTALLI; CAMPELLO, 1997; CÉNDON, 2002). Vale ressaltar que esses conceitos reforçam o foco no tomador de decisão que se encontra nas esferas hierárquicas superiores como a diretoria, por exemplo.

Pacheco (1991, p.24) esclarece que a tecnologia industrial é aplicada “[...] na produção de bens ou serviços [...] nas áreas de metrologia, normalização, controle e qualidade, transferência de tecnologia e propriedade industrial”. Nesse sentido, enfoca aspectos específicos da produção industrial interna.

Acreditamos que a “informação na indústria”, especifica melhor a questão da informação no ambiente interno. Nesse caso, destacamos que a informação amplia-se para além de discussões que envolvam a decisão acerca do uso de arsenal tecnológico para impactar a produção ou o seu uso como recurso estratégico em definição para os negócios.

A informação é um recurso basilar ao desenvolvimento industrial (SOUZA, 1991). Na perspectiva desta pesquisa reforça que toda aquela informação circulante, em qualquer suporte e objetivo, visa à resolução de problemas internos independentemente de onde ocorra sua demanda. A informação na indústria por possuir relacionamento intrínseco aos problemas é utilizada levando em consideração os fatos críticos do cotidiano, uma informação especializada. Motivados pela atuação das indústrias nos mercados competitivos impulsionados pela globalização (JANUZZI; MONTALLI, 1999).

Há na literatura de Ciência da Informação vários pontos de vista que tratam de fontes de informação especializada (KREMER, 1982; MONTALLI; CAMPELLO, 1997; BARBOSA, 1997, 2002, 2006; CUNHA, 2001; CÉNDON, 2002; DIAS; PIRES, 2005).

A mediação da informação na indústria exige do agente mediador o conhecimento das fontes de informação, mas, precisamente no contexto do ambiente de atuação, ou seja, nas estruturas internas da indústria. Requer do agente mediador clareza no que concerne aos objetivos que o ambiente empresarial exige, além de compreender o papel que a informação vai desempenhar. Para Souza (1991) não importa se:

[...] esteja essa informação contida nos saberes dos indivíduos que operam a empresa, nos arquivos da empresa, nos laboratórios universitários, seja essa informação de natureza técnica, econômica, financeira, contábil etc. É impossível dela prescindir para o desenvolvimento da atividade industrial independentemente de sua natureza ou localização, de quem a use ou armazene. (SOUZA, 1991, p.34).

Diante do exposto, a mediação da informação na indústria dinamiza, interfere, retroalimenta com ações comunicativas que induzem ao acesso de informações registradas ou não para a resolução de problemas no contexto industrial.

Essa mediação da informação na indústria trata de questão específica sobre determinado domínio técnico. No caso, incide sobre as ações mediadoras que convergem em si informações para interferir no processo de comunicação interna que auxiliam o processo decisório. As ações se voltam ao contexto interno das indústrias, cujo cenário envolve momento de imprecisão decisória. Está presente em qualquer fase, setor, cargo, função.

Nessa perspectiva, a ocorrência da mediação da informação amplia-se para além dos sujeitos comumente denominados tomadores de decisão, revelados como gerentes, diretores. Mas, sobretudo, àqueles envolvidos em tarefas na indústria que de algum modo se defrontam com problemas dos quais não possuem os elementos suficientes que o façam tomar a decisão correta. Portanto, exigindo dos agentes mediadores ações eficientes. Aos tomadores de decisão em questão, atribuem-se então várias funções internas o técnico, encarregado, operador, dentre outros.

As ações mediadoras na indústria terão sempre uma intenção explícita, mas estarão suscetíveis de influência das partes. A ação mediadora terá sua ocorrência em momentos críticos como a quebra inesperada de uma máquina, por exemplo, a ação mediadora pressupõe um conhecimento amplo das atividades inerentes ao contexto envolvido. Valorização do conhecimento acumulado ao longo do tempo na prática, bem como o reconhecimento adquirido no desempenho de suas funções.

Por exemplo, ao apresentar os padrões e normas de conduta no processo de fermentação e destilação de álcool em uma indústria do setor sucroalcooleiro, o técnico passa a mediar uma informação especializada, sua conduta diante de um encarregado ou operador de setor aproxima as etapas consideradas necessárias à produção eficiente, mediando informações julgadas pertinentes entre gerentes, técnicos, supervisores, operadores envolvidos com os processos produtivos.

Um profissional de carreira em qualquer instância hierárquica da indústria pode - ao tempo que está em um dos extremos nas atividades cotidianas recebendo informações dos superiores - ser também um agente mediador. Pelo conhecimento acumulado sobre os processos que envolvem a indústria, realiza ações mediadoras por possuir o conhecimento profundo do funcionamento das atividades industriais. Desse modo, o tipo de agente pode não possuir curso técnico ou superior, mas colabora com soluções de problemas em face de sua ampla experiência. Esse agente transcende o fazer e passa a agente mediador reconhecido dessa maneira pelos demais.

No entanto, provável apropriação da informação requer certa negociação. No instante em que determinado processo ocorre, fatores extras condicionam as ações e influenciam constantemente o processo de comunicação. Esses fatores poderão ter uma aplicação prática, mas poderão não resultar em eficiência por desconhecimento de determinada etapa ou impossibilidade real de aplicação.

Mediar uma informação resultante da prática cotidiana gerado por um nível elevado de conhecimento que complementa aspectos teóricos formalizados implica pôr em curso o encontro com a experiência. Assim, mediando informações entre pessoas em setores internos que detenham as informações necessárias a resolução de problemas, permite ao agente mediador indicar qual a melhor saída para determinados problemas identificados nesses setores. Ao escolher o agente mediador, nesse contexto, estamos propondo uma generalidade, sem obrigações, nem formalizações profissionais, mas contribuir para identificar um perfil das pessoas chave ou *gatekeepers* presentes nos ambientes internos da indústria.

Diante disso, o nível de especialização da informação é "[...] relativa à matéria tratada por determinado campo profissional e veiculada para a organização através dos serviços profissionais de um técnico" (HOLLIDAY, 1975, p.28). Nesse contexto, as informações contábil, administrativa, dentre outras, terão relação de proximidade para um profissional técnico. A mediação da informação na indústria compreende as dúvidas e propõe respostas, facilitando a comunicação entre os extremos.

Todo o acompanhamento pode ser realizado em tempo integral com equipamentos instalados em cada setor. Os recursos tecnológicos de comunicação possibilitam cada vez mais inserir novos processos de acompanhamento e intervenções diretas em que informação especializada terá que agir.

A mediação da informação na indústria ativa e retroalimenta o fluxo e a comunicação da informação. Nessa máxima, esses fluxos não caminham ausentes de sujeitos, do contrário, estão inseridos do processo de comunicação interna entre os setores industriais.

A configuração da indústria em questão, nesta pesquisa, indica inevitavelmente, como qualquer setor produtivo, de que a informação requer uma mediação que vise um conhecimento profundo do setor industrial, ou seja, requer do agente mediador, atributos que já foram apresentados sobre profissionais mediadores em outros contextos mais tradicionais na Ciência da Informação, como conhecimento técnico, sobre fonte de informação, processos de produção e do ambiente de atuação da indústria dentre outros, devem ser amplamente conhecidos.

As abordagens sobre o profissional da informação são comumente apresentadas em congressos, periódicos dentre outros documentos por autores da Ciência da Informação. Vários atributos e características são identificadas e exigidas

desses profissionais da informação. Veremos a seguir algumas questões importantes sobre esses profissionais, auxiliando a compreensão dos mais variados aspectos que os envolvem. A biblioteca (pública, escolar, universitária, comunitária, etc.), o museu, o arquivo, os centros de documentação requerem o agente mediador e suas habilidades. Considera-se que também não seria diferente no caso das indústrias.

3.2 Profissionais e Agentes da Informação

Um profissional da informação é reconhecido por pertencer a um grupo com regulamentação da ocupação definida por lei e presente no Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO)¹⁵ (MTE, 2012). Geralmente, com formação acadêmica em Biblioteconomia, Documentação e gestor da informação, por exemplo, são responsáveis por difundir informações (CUNHA, 2008, p.295). Há nas descrições destas ocupações similaridades com outras profissões como a de jornalista, por exemplo, que também realiza análise da informação, organiza e dissemina informações. O agente mediador na visão desta pesquisa compreende, além dos profissionais da informação com formação universitária. Considera-se também aqueles profissionais de amplo conhecimento prático que realizam mediação de informações no ambiente interno das indústrias, por exemplo, por possuírem vasta experiência nas atividades do cotidiano de segmentos econômico e social do qual façam parte, levando em consideração a sua formação universitária ou não.

Desse modo, institucionalizar uma profissão mediante os contextos de sua atuação, a especialidade técnica pressupõe a valorização de elementos sociais reconhecidos. Para Freidson (1996, p.154) os profissionais são aqueles que “[...] criam, expõem e aplicam aos assuntos humanos o discurso de disciplinas, campos, corpos demarcados de conhecimento e qualificação”. Geralmente, estará ligado a uma instituição que o garanta e referende sua ocupação. As afirmações até aqui dão conta de que a constituição de uma profissão deve levar em consideração aspectos formal e não formal. Os profissionais da informação, não resultam apenas

¹⁵ <http://www.mtecbo.gov.br>

da academia científica, mas do reconhecimento social da função desempenhada por uma prática profissional.

A discussão no entorno dos Profissionais da Informação como agentes mediadores da informação, considera as ocupações tradicionais de formação superior como bibliotecário, jornalista, arquivista, museólogo, analista de sistemas, dentre outros tantos possíveis. Por carregar todo o arsenal técnico para produzir, organizar e propiciar o acesso à informação e sua formação superior.

Entretanto, a nossa perspectiva envolve um empreendimento que adiciona outros agentes mediadores da informação. O aumento da especialização contribuiu amplamente com o crescimento e surgimento do número das profissões.

Nessa seara, o setor industrial exigiria dos profissionais inserções nos processos comunicacionais internos. Araújo, Freire e Mendes (1997) destacam essa postura exigida pela sociedade, enxergando no profissional da informação habilidades facilitadoras com grande responsabilidade, ao tempo que afirmam que:

Por sua vez, a relevância das atividades de informação para o desenvolvimento das forças produtivas na sociedade contemporânea decorre do profissional da informação como facilitadores [mediadores] da comunicação [da informação] entre usuários que necessitam de conhecimento para ação (ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997, p.284)

Isso demanda esforços e aumento de estudos sobre o tema nas Ciências Sociais e áreas afins. Em que pese à perspectiva desses estudos, Freidson (1996) advoga sob o prisma conceitual que esses deveriam ter como pano de fundo um embasamento voltado para as profissões como uma ocupação, e que em seu turno denota a necessidade de um *trabalho especializado* (FREIDSON, 1996, p.142-143). Afirmar ainda que “[...] uma profissão é uma especialização: um conjunto de tarefas desempenhadas por membros da mesma ocupação, ou donos do mesmo ofício”. (FREIDSON, 1996, p.143).

Cabe-nos considerar dois aspectos relevantes na compreensão das profissões como ocupações que relativiza o conceito de profissão. O primeiro vai ao encontro de considerar aqueles em que, a partir do convívio social (em qualquer tipo de instituição e organização), tenha proporcionado a um sujeito o conhecimento necessário que justifique sua aplicabilidade a uma tarefa, ou seja, ocupação não especializada que deriva da prática profissional. A outra se refere à especialização, que advém de exigências específicas, tendo como base a consideração da relação

formal na formação do sujeito. Atribui-se, portanto, àquele profissional o pressuposto da capacidade técnica de uma ocupação. Seu discurso recebe o carimbo da competência pela capacidade técnica formalizada atribuindo-o rótulo do discurso competente (CHAUÍ, 2006).

Considerando o exposto até o momento, entendemos que o agente mediador da informação, poderá ter ou não, uma formação universitária. Entendemos que o colaborador ou funcionário na indústria pode em suas ocupações habituais realizar ações mediadoras da informação precisas de acordo com as características das funções, ocupações e do contexto que atua. A ação desse agente mediador seria de ajudar a solucionar problemas com a interferência da informação com ou sem uso de tecnologias.

A amplitude da importância que a informação adquiriu na contemporaneidade, impôs a sociedade incontáveis desafios, assim como os advindos da globalização. Tecnologias da informação e comunicação proporcionaram um leque cada vez maior na produção de informação, disseminação do conhecimento, competitividade e interdisciplinaridade, exigindo conhecimento profundo dos usuários da informação e sua relação com os fluxos informacionais (MARCHIORI, 1996, p.28; TARAPANOFF, 1997, p.21; GUIMARÃES, 2000, p.53; PONJUÁN DANTE, 2000, p.94; VALENTIM, 2000, p.135).

Nesse sentido, essas afirmações colaboram para edificar uma nova concepção de sociedade, denominada Sociedade da Informação. Contribuindo, portanto, para que profissionais da informação em seus ambientes de trabalho, como as indústrias, por exemplo, saibam lidar com essas mudanças. Os profissionais da informação ligados ao segmento da indústria, setor exigente quanto à informação mais depurada, requer nas discussões o entendimento sobre a importância dos agentes mediadores. De certo, destacam-se e se apresentam em evidência ocupando funções de responsabilidade com variadas formações e que no atual contexto “[...] debe ser cooperativo, porque se integra en diversos equipos de distintas especialidades com fines diferentes pero siempre en pos del desarrollo y del futuro”. (PONJUÁN DANTE, 2000, p.103-104).

Tarapanoff (1997, p.34) em seu estudo apresentou inúmeras formações de profissionais identificados como responsáveis pela informação em instituições públicas. O mais citado foi o bibliotecário. Além disso, outras formações como

analistas de sistemas, engenharia mecânica, engenheiro químico, especialista em informação tecnológica, cientistas sociais, dentre outras, ampliam o entendimento no entorno dos agentes mediadores.

Para Valentim (2000, p.136,) o centro da discussão sobre o agente mediador da informação é o paradigma da informação. Qual seja: o objeto de estudo e seu trabalho. Nessa premissa, a informação "[...] é o ponto norteador para atuação do profissional da informação [agente mediador], atualmente". Tendo em vista que as organizações para competirem precisam compreender os processos que envolvem a comunicação da informação.

As exigências da sociedade da informação intimam os profissionais que se encontram diretamente ligados aos processos e ações que envolvem o fenômeno informação em suas diversas possibilidades de atuação. Nessas circunstâncias, exige que além do domínio das técnicas, a busca do conhecimento transdisciplinar, conhecimento geral, como também, uso das tecnologias presentes no seu tempo (BERAQUET; SANTOS, 1999, p.66-67). Acrescente-se o conhecimento prático, resultante de anos de experiência, não formalizado de acordo com normas, mas de extrema relevância presente no cotidiano das indústrias em questão.

Targino (2000, p.63-64) contribui afirmando que o profissional da informação é "[...] aquele cuja ocupação especializada consiste em lidar com a informação". Ressalta ainda, a importância dessa especialização em face de atuação requerida desse profissional por lidar com um fenômeno que, seguramente, na atual conjuntura requer habilidade específica com o elevado universo informacional. Mas, ressalta que os profissionais que se relacionam com a informação podem transitar em várias ocupações e possuírem formação distinta como bibliotecários, arquivistas, museólogos, administradores, economistas dentre outros.

O agente mediador da informação pode ser o profissional da informação com formação específica, cujo envolvimento se dá com os processos de mediação da informação, sejam eles ligados a aspectos implícitos e explícitos. Além desses, consideram-se também como agentes mediadores aqueles sem formação específica que desempenham atividades mediadoras da informação, presentes e necessárias no cotidiano das indústrias.

Além disso, as necessidades informacionais no Século XX e seguramente mais evidenciadas no Século XXI provocam ao mesmo tempo uma corrida para

obtenção da informação, como também, a seleção de agentes mediadores da informação, ávidos por desafios colocados pelo mundo “governado pela informação” (TARGINO, 2000, p.63-64).

Os agentes mediadores da informação devem ampliar sua atuação para além dos tradicionais ambientes como a biblioteca. Desse modo, para além dos espaços que envolvem os profissionais da informação em um segmento de formação ou ocupação considerada tradicional (PINHEIRO; FRANCO; GRAÇA, 1987, p.96-99).

O pressuposto baseado na informação como produto amplia sua atuação para o gerenciamento da informação (MONTALLI, 1997, p.291). Essa exigência se deve em grande parte pela expansão dos processos de ampliação dos mercados via globalização, o que torna mais complexo o manuseio, organização, disseminação e uso da informação como recurso estratégico. Surgem setores que antes apenas consumiam e que agora detêm a necessidade da produção e conhecer os processos que envolvem a informação para continuarem competitivos.

O impacto dessas mudanças, tanto ocorridas no ambiente trabalho a partir de novas perspectivas tecnológicas quanto efeito como da mola do capital, modela novos perfis e características que são exigidas aos profissionais da informação pelos mercados, com vistas ao atendimento de suas necessidades.

Para tanto, Espantoso (1999; 2000, p.143) afirma que o mercado [ou melhor a sociedade] necessita de profissionais que detenham características como algumas citadas anteriormente e que sejam “[...] flexíveis, adaptáveis, imaginativos e proativos, que reconheçam novas oportunidades e estejam preparados para os desafios”. Diante disso, é possível empregar essas qualidades também aos ambientes tradicionais de ação dos profissionais da informação como em bibliotecas (públicas, escolares), arquivos, museus e outras organizações.

Tomaél e Alvarenga (2000) destacam o aspecto gerencial que necessariamente atribui-se ao profissional da informação. Considerando o perfil e ações tradicionais de domínio das fontes de informação nos mais variados suportes, seu tratamento e uso das tecnologias, também são fundamentais. Contato efetivo com o que há de novo no âmbito das tecnologias nem sempre é possível, mas o seu conhecimento é indispensável. Aos profissionais, sugerem as autoras, devem ampliar sua formação para a gerência, precisamente na administração em

procedimentos que visem estratégia, conhecimento dos recursos informacionais internos e domínio de outros idiomas, como inglês, por exemplo.

As observações no entorno dos agentes mediadores da informação se fazem imperativas em afirmar que as mudanças ocorridas desde o século XX, ampliaram o campo de trabalho em conformidade com a ampla produção da informação. Consequentemente, aumentaram os espaços de atuação diante da diversidade de locais de produção, armazenamento, acesso, uso da informação. Assim, Cunha (2003) afirma que:

Estos cambios, en el campo de las profesiones de la información, son el resultado de la diversidad de los soportes, de las funciones, de los roles, de los usos y de las expectativas de los usuarios en relación al tratamiento de la información". [...] La explosión de la comunicación – consecuencia del desarrollo de la internet y el incremento del valor de la información como recurso estratégico – están llevando cada vez más individuos a trabajar con fuentes de información (CUNHA, 2003, p.90).

No contexto em que se insere esta pesquisa exige-se que os agentes mediadores da informação estejam familiarizados nas atividades do cotidiano da indústria. Sobretudo, quando se trata de informação às usinas e destilarias, por exemplo, indústrias envolvidas pelas transformações da circulação e comunicação da informação, poderão requerer características específicas de profissionais, com foco nas demandas informacionais do setor e que possua sensibilidade ao contexto.

A ocorrência desta poderá ser evidenciada nas estruturas curriculares das várias formações, exigências sociais, atualização do perfil dentre outras. O fundamental será "[...] servir a la sociedad, respondiendo a sus necesidades de información; necesidades éstas, estables y permanentes" (CUNHA, 2003, p.89).

A importância dos agentes mediadores da informação vincula-se aos objetivos e missão das organizações que, em linhas gerais, sempre buscam o sucesso mediante contextos competitivos. Na medida em que se tornam mais complexas e cercadas de preocupações, os agentes mediadores precisam ter amplo conhecimento sobre as organizações das quais prestam serviços.

O reconhecimento da capacidade técnica desse agente poderá ser testada a qualquer instante. As habilidades em auxiliar na tomada de decisão exigem atualmente inúmeros requisitos aos agentes. Indicam que a busca da informação correta independe da formação profissional. Não se trata da exclusão do profissional

A ou B, mas, na capacidade de responder com eficiência aos interesses da organização da qual faça parte.

O perfil do agente mediador como um profissional da informação, suas características e atributos estão frequentemente sendo objeto do olhar de estudiosos que buscam compreender, contextualizar e entender os desafios na atuação desse profissional. Essas mudanças causaram segundo Souza (2004, p.94) "[...] novos discursos sobre as relações sociais e sobre os fazeres [...]". Encontramos em alguns estudos dos profissionais da informação, a saber: Trabalhar em equipe, ser comunicador, capacidade em analisar dados, flexível, integrador, cooperação, aberto ao diálogo e as trocas de conhecimento, compreensão das mudanças no mundo, da informação no contexto que atua conhecimento e contato com as tecnologias, educação continuada, transparência, proativo, criativos, flexível, imaginativo, liderança, mediador, ético, motivador, conhecimento profundo sobre as áreas que atua e sobre gerenciamento, compromisso com a sociedade (TARAPANOFF, 1989, 1996, 1997; MONTALLI, 1997; GUIMARÃES, 1998, 2000; MARCHIORI, 1996, 2002; TOMAÉL; ALVARENGA, 2000).

Entendemos que essas características ou atributos, poderão ser reconhecidos por aqueles que geram as demandas informacionais nos diversos espaços, sejam estes, no ambiente de uma organização pública ou privada, educacional ou fabril.

Será possível compreender também que além da formação universitária no trato com a informação, será necessário identificar outros agentes mediadores em funções que tratam e disseminam informação. Esses estarão assumindo funções e executando ações mediadoras para aproximar a informação de seu interessado para a solução de problemas no âmbito da indústria.

3.3 Agentes Mediadores da Informação na Indústria

Por agentes mediadores da informação na indústria, entendemos todo profissional que no âmbito de suas ocupações habituais desenvolva ações que aproximam todo tipo de informação possível daqueles que dela necessitam para dirimir dúvidas e solucionar problemas, nas mais diversas ocasiões, funções, cargos e setores internos, bem como sobre diversos assuntos em uma indústria.

Diante disso, constata-se a necessidade de se compreender a participação e reconhecer os agentes mediadores da informação como fundamentais, face à relevância já mencionada das indústrias. Destacam-se aqueles profissionais envolvidos com o processo de tornar acessível, a partir dos mais variados recursos, a informação e proporcionar aproximações mais efetivas entre usuário e informação.

Considerar-se-á que no contexto em questão, os agentes mediadores com os atributos mencionados anteriormente.

Acreditamos que diante dos atributos e características destacadas ao profissional da informação e considerando suas similaridades e generalidades, confluímos nossas expectativas para um profissional na indústria, conhecedor das atividades internas à organização. Esses agentes mediadores da informação, no contexto especializado, devem possuir as características similares daquelas mencionadas anteriormente, que denominamos de atributos. Essas condições permitem identificar e reconhecer os profissionais envolvidos nas ações que visam dirimir ao máximo as demandas por informação.

Internamente, a informação circula entre diversos setores e de várias maneiras. Em uma indústria, a informação no ambiente interno circula para suprir questões específicas de acordo com o que cada setor ou função demanda. Por essa razão, é indissociável conceber o processo de mediação da informação sem levar em conta as especificidades de cada parte do todo. Assim, se deve considerar que o agente mediador interfere diretamente nas atividades diárias da organização.

As interferências se materializam em momentos de crise, desenvolvimento tecnológico e inovação. Na rotina interna das indústrias, situação considerada caótica, como a paralisação temporária da produção, exigindo várias ações de interferência. Essas, por sua vez, visam identificar desde as causas até as possíveis soluções. Desse modo, alternativas como consulta a um manual, a um técnico especializado, chefe superior, dentre outras, se configuram em ações mediadoras. O agente mediador irá agir nessas situações elencando as possibilidades de informações presentes no contexto ou fora dele, visando aproximar os polos via mediação da informação.

Presume-se que os agentes mediadores da informação podem ser engenheiros, administradores, jornalistas, técnicos especializados, supervisores, encarregados de setor, funcionários de carreira, etc. Além de outros profissionais

tradicionalmente incumbidos de gerir, organizar, prospectar, disseminar a informação não sendo necessariamente bibliotecários, arquivistas ou museólogos.

Os *gatekeepers* se apresentam pertinentes no contexto desta pesquisa. Para Allen (1979) sua atuação deve ser considerada pela organização, inclusive em promover o surgimento de mais indivíduos como liderança, amplo conhecimento das atividades da organização, o agente que atua na comunicação informal, chave que filtra a informação, inspira confiança e segurança no ambiente interno. Além disso, ajuda na formação de redes que promovam acesso às informações mais rápidas, ágeis devido a sua capacidade e conhecimento técnico (ALLEN, 1979). Na visão de Araújo (1979, p.93) o papel desempenhado pelos *gatekeepers* se volta para aproximação ou canalização da informação técnica para dentro da indústria.

A ação de um agente mediador, aceito como um *gatekeeper* ou na condição de *pessoa-chave* em uma indústria carrega consigo, como podemos perceber, atributos semelhantes aos profissionais da informação. Geralmente se vale via comunicação dos canais informais e se posiciona entre uma informação e de quem a procura.

Para Meadows (1999, p.146-148), o *gatekeeper* “[...] deve ter acesso a uma variedade de fontes” para responder efetivamente as questões levantadas. O reconhecimento de um agente mediador presume que este detenha um conhecimento sobre onde se encontra a informação e como efetivamente acessá-la. Esses requisitos indicam um perfil de liderança hábil em lidar com problemas e na busca por soluções.

Para Kremer (1980, p.8-9, tradução nossa), este se caracteriza como um membro chave. A uma rede de comunicação informal que, de acordo com suas características pessoais como inteligência, liderança e experiência na área, atua como um filtro de informações para os outros membros do grupo de interesse, vinculando-os aos canais externos de informação. Wolf (2006, p.180) afirma que esses podem ser indivíduos ou grupos com a responsabilidade de permitir ou não a passagem de uma informação, decidindo sobre sua relevância ou não para os demais. O *gatekeeper* trabalha com foco nos desejos e anseios de grupos de referência, fica mais próximo dos que dependem de sua interferência.

Pinho (2006, p.216) nessa linha, afirma que o *gatekeeper*:

Atua como um filtro para permitir que a informação passe para uma pessoa ou que seja destinada para outro receptor, a exemplo da secretária que atende uma chamada telefônica e, dependendo da relevância do assunto, direciona a ligação para o seu chefe ou a transfere para um funcionário da sua unidade. O potencial de influência dos *gatekeepers* no processo de mudança é grande, pois, muitas vezes, ele decide a informação que será passada adiante e aquela que deverá ser bloqueada (PINHO, 2006, p.216).

Assim, para o ambiente interno das indústrias a importância que os agentes mediadores exercerão no processo de comunicação com suas ações poderão se voltar para permitir uma efetiva troca de informações no ambiente interno da indústria. Do ponto de vista estratégico que envolve a comunicação da informação para o setor sucroalcooleiro e, conseqüentemente, na economia do estado.

O setor industrial envolve inúmeros profissionais em ações práticas que obrigam direta ou indiretamente para estágios mediadores de interferência que corroboram na comunicação interna das indústrias. Para tanto, torna-se essencial conhecer as ocorrências dessas ações no ambiente interno da indústria.

A seguir definem-se os termos centrais utilizados nesta pesquisa:

Mediação da informação: consiste no processo de aproximar as informações necessárias nas atividades internas das organizações. É ação de tornar disponível uma informação requisitada ou verifica sua necessidade em determinado contexto. Essa ação é realizada por um agente mediador da informação.

Agente Mediador da Informação: é profissional considerado especialista em informações sobre uma área específica. Proporciona o repasse de informação para outras pessoas dentro de um ambiente organizacional. O agente mediador da informação ou *gatekeeper* possui tarefas que envolvem a busca e recuperação de informações sobre questões técnicas em situações críticas.

Gatekeeper: pessoa considerada essencial na transferência de informações em uma organização. Nesta pesquisa é entendida como sinônimo de agente mediador da informação. Esse agente reconhece o contexto que está envolvido, identifica os anseios e desejos do grupo do qual necessita de seu auxílio colaborando para que a informação chegue ao seu objetivo.

Mediação da informação em contexto especializado: é toda ação que visa aproximar a informação de quem dela necessita em um ambiente que requer informações precisas, estando registrada em suporte físico ou operada pelo tempo

de experiência do agente no segmento em questão. Nesta acepção, a ação de aproximação mencionada requer conhecimento sobre o cotidiano em se passa essa ação, como na indústria sucroalcooleira.

4 INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Em que pese o objeto de estudo do qual se debruça esta pesquisa, a comunicação na indústria, constata-se a ampla e irrestrita relação entre a história do Brasil e a do setor sucroalcooleiro na edificação do parque fabril nacional. Percebem-se evidências claras da evolução da exploração da lavoura canavieira no país, desde o litoral ao interior. Nesta seção, apresentar-se-á de forma mais sintética possível, alguns aspectos históricos que envolveram a implantação da lavoura da cana-de-açúcar e a constituição do setor sucroalcooleiro no Brasil e no Estado de São Paulo.

4.1 O Setor Sucroalcooleiro no Brasil

Considerado um dos segmentos da indústria mais promissoras e modernas da agroindústria mundial, o setor sucroalcooleiro é o mais antigo da história econômica do Brasil. Sua implantação, impactos econômicos e sociais são relatados desde os Séculos XVIII, XIX e XX. Historicamente, como poderá se verificar mais adiante, a implantação só foi possível pelo extensivo apoio de governos ao longo do tempo que deram suporte para estruturar o segmento (RUAS, 1996). Atualmente, apresenta-se como um dos setores da indústria mais competitivos do mundo.

É comum na literatura especializada e nos órgãos do setor, diferentes nomes do segmento em questão: setor sucroenergético, agroindústria canavieira, indústria, indústria do açúcar e do álcool. Nesta pesquisa, adotamos a expressão setor sucroalcooleiro, por considerar mais representativo e mais comum entre os membros do setor. Desde sua gênese, adquiriu amplo reconhecimento pelo estado brasileiro. Como afirma Pina (1972, p.11), a história do Brasil e o cultivo da cana-de-açúcar possuem estreita relação. Ela está no centro das discussões que envolvem mudanças e desenvolvimento por uma matriz energética mais saudável ao planeta, e seguramente, estratégia no desenvolvimento da agroindústria brasileira. É comumente apresentado como um segmento de vasto domínio tecnológico e propulsor com potencial de ampliação de alternativas energéticas, principalmente, em biocombustíveis para o mundo.

Essa importância adquirida ao longo do tempo mobilizou inúmeras áreas do conhecimento, principalmente, no âmbito das engenharias que têm se debruçado sobre questões pertinentes do setor. Esses estudos envolvem desde análise do solo para plantio de novas mudas da cana, como também, o melhoramento genético. Em face de sua ampla competitividade, inúmeros desafios são apresentados para o desenvolvimento de tecnologia, como o melhoramento da produtividade a partir de aproveitamento dos resíduos derivados da produção, por exemplo, como o bagaço da cana-de-açúcar e pesquisas para criação de novos produtos como plásticos biodegradáveis, por exemplo.

Relatos constam de que em viagem Cristóvão Colombo, plantou muda de cana originada das Ilhas Canárias na região onde hoje se encontra a República Dominicana (GALEANO, 2001, p.71). A cana-de-açúcar pode ter vindo da Ilha de São Tomé ou da Madeira e introduzida no país por volta do Século XVI (MONT'ALEGRE, 1974, p.8). No Brasil foi o primeiro produto econômico destinado à exportação, principalmente ao que corresponde aos dois períodos de colonização (RUAS, 1996, p.6). A experiência teve início na região litorânea do país, no Nordeste, principalmente, nos estados da Bahia e Pernambuco (ANDRADE, 1994, p.17).

Nesse período, por iniciativa de Martim Afonso de Souza¹⁶ se estabelece um novo marco com a implantação de engenho na Capitania de São Vicente. Considerado um dos primeiros engenhos entre as Capitanias da Colônia destinados à produção em escala comercial no país (RUAS, 1996, p.5; MAIA, 2010, p.95). A edificação de engenhos, além de aumentar a produção de açúcar à coroa portuguesa, também figurava com funções 'nucleadoras', contribuindo com o povoamento da colônia (MONT'ALEGRE, 1974, p.16-17). O método de ocupação baseado na implantação da cana-de-açúcar colaborou “[...] com a formação socioeconômica do Brasil” (RUAS, 1996, p.6).

Em razão das pressões de países europeus como Espanha e Portugal iniciam-se o plano de ocupação efetiva de suas colônias. O Brasil passaria a

¹⁶ Martin Afonso de Souza – fundador da Vila de São Vicente primeira vila brasileira por volta do ano de 1532. Nascido em Portugal era o capitão - mor da esquadra vinda em expedição para ocupar as terras da colônia enviada por Dom João III. Foi Donatário do governo da capitania Hereditária de São Vicente de 1533 a 1571. Fontes: <http://www.bibliotecavirtual.sp.gov.br>. <http://www.klepsidra.net/klepsidra9/martim.html>.

produzir açúcar já que nas Ilhas do atlântico Portugal já possuía experiência significativa que promoveu o sucesso da produção na colônia. Essa experiência apontada por Furtado (2005, p.18), deriva da presença contínua da coroa portuguesa nas terras que lhe foram garantidas com o Tratado de Tordesilhas.

O propósito era claro, impor o maior controle possível da côrte sobre a colônia, aumentar a produção de açúcar com vista ao consumo da Europa. O açúcar era um produto muito caro e nobre cujo acesso era restrito aos mais ricos. A instalação da produção açucareira no Brasil esteve intimamente ligada a conflitos e escravização de indígenas, africanos, exploração de produtos naturais como as matas atlânticas, rios, divisão das terras, dentre outras ações. Foram, portanto, ao longo do tempo o tom do conturbado início da jornada da cana-de-açúcar empreendido pela coroa portuguesa (ANDRADE, 1994, 1997; LIMA, 2006; FURTADO, 2005).

Segundo Pina (1972, p.11), a história do setor está estreitamente ligada a do Brasil. Desconsiderar esse fato é, ao mesmo tempo, ignorar a história do país e correr o risco de uma falsa narrativa. O autor aponta três fases que revelam o caminho percorrido mostrando o despreparo no início das atividades e falta de planejamento.

A primeira fase teve início com a produção de açúcar pelos engenhos. O produtor não tinha preparo e nenhuma estrutura para lidar com aquele tipo de produção, sem perspectiva de mudança e envolvidos na melancólica realidade da “[...] terra cansada, sem qualquer trato; a mão-de-obra difícil e cara [...] e finalmente a industrialização da beterraba na Europa”. (PINA, 1972, p.13). As proibições da entrada do produto brasileiro no velho continente, somada as dificuldades apresentadas acima, dão conta da necessidade de mudança no padrão de produção do país. Muito embora, evidenciadas essas circunstâncias, o número de engenhos continuou crescendo.

A segunda fase apresenta um produtor endividado. A grande quantidade de engenhos, produtores onerados e ausência de uma intervenção governamental, tornavam a sobrevivência praticamente impossível. As condições se agravam quando o setor se depara por volta do Século XIX com o processo de industrialização, já adiantado em países europeus. A saída encontrada pelo governo

foi incentivar via concessões à instalação de engenhos centrais, como alternativa à industrialização.

Mas, os efeitos foram mínimos diante das condições em que ocorreu. As máquinas usadas e já velhas trazidas de fora do país, ausência de pessoal qualificado na operação somado o fato dos senhores de engenhos se depararem com uma nova realidade, a de meros fornecedores de matéria-prima, foi mais um ingrediente na complexa realidade do setor e sua relação com o estado. A instabilidade causada pelas oscilações na produtividade não ofuscaram “[...] a instalação de novos engenhos (que ao final do Século XIX somavam 800 na Bahia, 600 em Sergipe, 800 em Pernambuco e 400 em Alagoas)” (PINA, 1972, p.17).

Diante dos efeitos da segunda Guerra Mundial que impactaram a produção de açúcar de beterraba na Europa, revelou-se à produção nacional um espaço a ser ocupado. Com aumento na produtividade das usinas e inovações como o açúcar cristal¹⁷, por volta de 1929 e início de 1930, o engenho nessa época encara seu declínio definitivo e sai de cena. Embora as usinas ampliassem o foco nas exportações diante do cenário internacional, houve um impedimento que trouxe insegurança aos produtores. Epitácio Pessoa¹⁸ restringe a exportação com objetivo de proteção interna (PINA, 1972). O que torna preocupante a situação das usinas. Nesse período de transição para a terceira fase, a figura do senhor de engenho e os costumes da rotina de produção são substituídos por uma concepção voltada à competitividade e intervenção estatal (PINA, 1972).

A terceira fase caracteriza-se pela intervenção estatal no setor. Visando ampliar a produção e edificar uma indústria forte, o estado brasileiro promoveu uma das mais intensas e longas intervenções no setor, iniciada entre o fim do Século XIX e até meados do século XX. Mais adiante, apresentaremos breves relatos dessas intervenções.

A produção artesanal de açúcar fez uso de vários tipos de engenhos, dos quais os mais utilizados foram os engenhos movido à água e os engenhos trapiche, movidos por tração animal (MONT’ALEGRE, 1974, p.38). Durante o período

¹⁷ Um tipo de açúcar produzido sem refino, com aparência de cristais. Muito utilizado na composição de alimentos. http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/12_78_acucar.htm

¹⁸ Epitácio Lindolfo da Silva Pessoa – Brasileiro nascido na cidade Umbuzeiro na Paraíba. Formado em direito, foi deputado constituinte por Pernambuco em 1890. Ministro da justiça e Ministro do Supremo Tribunal Federal. Eleito Presidente do Brasil em 1919. Fonte: <http://www4.planalto.gov.br>

correspondente aos Séculos XVI e XVII, momento de ampliação da fabricação do açúcar que foram evidenciadas umas melhorias “[...] não somente com o estímulo e incremento da lavoura da cana como também com a instalação de novos fabricos” (MONT’ALEGRE, 1974, p.38-41). Toda a rotina da produção requeria dos senhores de engenho, a disposição de uma estrutura que elevava as despesas da produção de açúcar. Materiais, como madeira de todo tipo para fornalha, edificações, utensílios como tachos para cozimento, dentre vários outros. Acrescentem-se ainda as edificações como senzalas, casa do capelão, mestre, feitor, quarto para hóspedes dentre outros considerados importantes à produção e rotina do engenho.

A partir do fim do Século XVIII e início do XIX, o setor no Brasil se encontrava em decadência. Cuba já estava em processo de mudança e buscava a adoção de novos materiais nas moendas. A revolução industrial na Europa proporcionou grandes inovações como as máquinas a vapor. No engenho brasileiro, essa implantação demorou a ser realizada. O atraso na implementação de mudanças na fabricação do açúcar pelos senhores de engenho, é justificada pela dificuldade de acesso às inovações presentes nos grandes mercados como a Inglaterra, por exemplo, (MONT’ALEGRE, 1974, p.60-63). Cabe ressaltar que, entre inúmeros fatores como a degradação do solo, grande concentração de riquezas, regime de produção artesanal e mão-de-obra escrava, contribuíram com inúmeros problemas sociais no Nordeste. O desmatamento e a poluição de rios formam um elenco de questões que geraram e geram ainda hoje inúmeras críticas ao setor no Brasil e na América Latina (GALEANO, 2001, p.71-77).

A intervenção estatal veio para salvar o setor em momentos de crise, dos quais precisaria de uma ação mais enérgica do governo. O incentivo veio para a criação dos engenhos centrais, o embrião das usinas que se tem hoje em dia. De acordo com Pina (1972), a transformação de engenho trapiche (movido à tração animal) ou movido à água para engenhos centrais, foi marcada pelo emprego de tecnologias como o vapor, exigindo à época alto investimento de recursos. Devido a crises frequentes, os senhores de engenho não obtinham capacidade de investimentos tão altos. Alguns engenhos foram vendidos ou incorporados a outros engenhos e alguns proprietários passaram à condição de fornecedores de matéria-prima. Nessa nova dinâmica, surgem alguns conflitos, principalmente pelo preço

pago pelos engenhos centrais. Nesse cenário, a intervenção do governo foi mais uma vez inevitável (PINA, 1972, p.32).

Por volta da Década de 1930, o governo brasileiro promove medidas de controle mais efetivo do setor. Intencionalmente, visava mediar conflitos e controlar a produção. Uma das primeiras iniciativas e mais sólidas que perdurou foi à criação de um órgão fiscalizador do setor, o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) em 1933. Resultado da junção de duas comissões, a Comissão de Defesa da Produção do Açúcar e a Comissão de Estudos sobre o Alcool-Motor (BRAY; FERREIRA; RUAS, 2000, p.14).

Foi um período muito conturbado, que coincidia com os efeitos da crise de 1929 no setor produtivo de todo o mundo. O Instituto lança normas que dentre outros objetivos, visavam proibir, por volta de 1933, a construção de novos engenhos e usinas. Estabelece a obrigatoriedade dos produtores em comunicar ao instituto a produção diária e estabelece cotas de produção para o Nordeste e São Paulo (PINA, 1972; BRAY; FERREIRA; RUAS, 2000).

Após a Segunda Guerra, por volta da Década de 1950, há no país um movimento de expansão da indústria ligada à cana-de-açúcar. A região Centro-Sul se firma como liderança na produção nacional. Esse momento coincide, com o período de ampliação e modernização do parque fabril nacional. Além do aumento considerável do consumo interno e externo do açúcar, o setor é favorecido por políticas que se concentravam na exportação (BRAY; FERREIRA; RUAS, 2000, p.19-34).

A ação de criar programas governamentais dá o tom da expansão do setor sucroalcooleiro no país. O Plano Nacional do Aguardente, criado em 1953, para tratar o excedente da produção, logo abandonado por inviabilidade, é um bom exemplo disso (PINA, 1972, p.42). Muito antes, já havia no país experiências na produção de álcool anidro carburante¹⁹. Bray, Ferreira e Ruas (2000, p.19) apresentam dados sobre essa produtividade: em 1942 a concentração da produção estava localizada nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Pernambuco, com 92% das destilarias.

¹⁹ Tipo de álcool produzido para ser utilizado em motores de veículos. Mais tarde, em 1979 o Brasil passa a produzir veículos em série para utilização deste combustível.
<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br>.

O Programa Nacional do Alcool (Proálcool), criado em 1975, surge em ambiente de ampla crise de energia no mundo. O alto custo do petróleo e seus derivados em 1975 causados pela Organização dos Países Exportadores (OPEP) exigem ações mais efetivas diante da crise energética. A solução foi utilizar a cana-de-açúcar como matéria-prima. No velho continente, já havia a produção de álcool com a beterraba. Com base nas demandas do setor foi criado em 1971 o Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-açúcar (Planalsucar), visando o melhoramento da qualidade da cana-de-açúcar.

As ações não se limitaram a programas, mas, numa série de decretos indutores de controle em momentos de crise e de fomento ao investimento de novas indústrias. A descentralização da produção no país foi uma delas. Ressalte-se, porém, que a expansão do setor na região centro-sul, mais ainda no estado de São Paulo, foi proveniente dessas intervenções.

Há no cenário internacional, o reconhecimento incontestável da diversidade da matriz energética brasileira e o seu potencial de expansão para consumo doméstico e mundial. O Brasil desponta como uma grande potência energética de recursos renováveis com participação significativa do setor sucroalcooleiro que contava em dezembro de 2012 com mais de 400 usinas e destilarias instaladas em diversos estados e regiões do país (MAPA, 2012).

4.2 A Industrialização da Cana-de-Açúcar e do Alcool no Estado de São Paulo

Como dito anteriormente, sobre o estreito relacionamento histórico entre a história do Brasil e da cana-de-açúcar, a mesma máxima vale para o Estado de São Paulo. O processo de industrialização teve importante participação do setor no estado.

Martin Afonso de Souza, por volta do Século XVI, inicia as atividades de produção de açúcar no país, a partir da região da baixada santista. Uma curiosidade neste início foi a produção de marmelo paulista, segundo Mont'Alegre (1974, p.26), o principal artigo de exportação da época, gerando uma pequena indústria. Embora tenham surgido em volta dessa região vários engenhos, a falência destes foi inevitável pela difícil geografia do lugar que impossibilitava o aumento na área de

plântio e escoamento da produção. A concorrência com o açúcar do Nordeste entre os Séculos XVI e XVII beneficiado pela ampla quantidade de terra para expansão, geográfica e “proximidade da Côrte” impediam a concorrência, facilitando o desaparecimento do açúcar paulista (PETRONE, 1968, p.9-10). Essas circunstâncias fizeram com que os colonos se embrenhassem no interior para captura de índios para lavoura, posteriormente como soldados “transportadores das provisões” das bandeiras e escravos dos engenhos no período de diminuição de escravos africanos por razão da invasão holandesa (MAIA, 2010, p.97-100).

No Século XIX, São Paulo começa a figurar na produção nacional. Ainda tímido comparado aos estados de Bahia, Pernambuco e Rio de Janeiro (FAUSTO, 2010, p.83).

Como relata Petrone (1968, p.12-23), com o incentivo da agricultura a partir da força do governo de Morgado de Mateus, a cana-de-açúcar ressurgiu em São Paulo com ambição de conquistar o mercado mundial. Desponta, assim uma nova dinâmica na produção na Capitania de São Paulo para exportação incentivada por uma das primeiras intervenções governamentais ao segmento. Algumas experiências permaneceram ao longo do tempo em regiões de Itu e Capivari como evidência de que a capitania não havia abandonado totalmente a lavoura da cana.

Certamente por essa razão, inúmeras experiências relatadas por Petrone (1968) na produção de aguardente e açúcar em pequena escala na Capitania de São Paulo, justifiquem hoje o domínio e a vocação do estado para a produção de derivados da cana-de-açúcar.

O governo de Bernardo de José Lorena²⁰ promoveu o açúcar como importante atividade econômica dos paulistas. Dando continuidade a esta visão no início do setor sucroalcooleiro, Petrone (1968, p.14-15) menciona o relato do sucessor de Bernardo, Antônio Manuel de Castro e Mendonça²¹ que em seus registros, destaca a importância que a cana-de-açúcar tinha na futura província de São Paulo: “A Cana de Assucar trazida para esta Capitania por Martim Afonso de

²⁰ Bernardo de José Lorena – Governador da Capitania de São Paulo no ano de 1788 a 1797. Retornando a Portugal foi condecorado com o título de 5º Conde de Sarzedas. Realizou mudanças urbanas como levantamento topográfico para determinar os limites das capitanias e de infraestrutura na comunicação com interior paulista. <http://www.bibliotecavirtual.sp.gov.br>.

²¹ Antônio Manuel de Melo Castro Mendonça- Pertencente à família nobre português, foi um dos governadores da Capitania de São Paulo no ano de 1797. Fonte: <http://www.bibliotecavirtual.sp.gov.br>.

Souza no anno de 1531, he sem contradicta o genero que ocupa com mais vantagem hua boa parte dos seus habitantes[*sic*]” (PETRONE, 1968, p.15).

A produção de açúcar e aguardente em São Paulo teve seu início principalmente em duas regiões, a do litoral norte e regiões como “[...] a que se estende ao longo do caminho do Rio de Janeiro e a que se compreende no quadrilátero formado por Sorocaba, Piracicaba, Mogi Guaçu e Jundiaí” (PETRONE, 1968, p.24).

A ação do plantio na província contribuiu para que outras regiões fossem ocupadas com a lavoura. Segundo Petrone (1968), na região de Itu, por exemplo, várias pessoas se aventuraram em outras regiões para o cultivo da cana-de-açúcar, ao se deslocarem para plantio em *terras pretas* consideradas impróprias. A iniciativa contribuiu com o surgimento da cidade de Campinas e se estendeu a outras regiões próximas ao quadrilátero do açúcar como Capivari e Mogi Mirim. Além destas, fora do quadrilátero, havia o cultivo de cana-de-açúcar em Itapetininga, Atibaia, Bragança, Parnaíba e nos “arredores de São Paulo”. (PETRONE, 1968, p.45-53).

Antes mesmo de se constituir um engenho para a produção de açúcar, alguns aspectos eram levados em conta. Antecedendo a construção do engenho, a cana-de-açúcar era plantada, caso houvesse interesse de produção mais rápida possível. A lavoura estaria boa para colheita apenas após um período aproximado de um ano e três meses. Tempo semelhante para edificar o engenho. O lugar escolhido deveria obedecer alguns requisitos mínimos como estar próximo de alguma fonte abundante de água (rio, lago etc), de madeira para o fogo e proximidade com estradas para transporte da produção (PETRONE, 1968, p.94).

Assim, como no cenário macro das políticas federais de incentivo ao setor que buscavam ampliar o potencial produtivo do setor, o estado de São Paulo se comportou de maneira similar.

Com o Proálcool e Planalsucar, o impacto se deu com a criação de novas destilarias e usinas. Algumas destilarias se tornaram usina também produzindo açúcar. No estado de São Paulo, além dessas ações o governo estadual implantou em 1980 o Plano de Desenvolvimento do Oeste do Estado de São Paulo – (Pró-Oeste), ocorrido na segunda fase do Proálcool (1980-1985) com ampliação da produção devido à capacidade produtiva das indústrias, concentração da produção

de álcool, momento de reação por conta da crise do petróleo (BRAY: FERREIRA: RUAS, 2000, p.53-71).

A expansão no estado de São Paulo é incentivada na Década de 1970 com melhoramento na renovação da matéria-prima, equipamentos e fusões, financiados pelo Planalsucar, Programa de Racionalização da Agroindústria Açucareira e pelo Fundo Especial de Exportação. Foi estabelecido, na ocasião, que estas ações ocorreriam nas regiões tradicionais de produção do estado de São Paulo: Ribeirão Preto, Araraquara, Piracicaba, Jaú e Vale do Paranapanema.

A preocupação com a concentração da produção nas áreas tradicionais da produção, com a criação do Pró-oeste em 1980 e dentro deste o Programa de Expansão da Canavicultura para a Produção de Combustível do Estado de São Paulo (PROCANA). Ambas as ações sintonizadas com as estratégias do governo federal.

Ficou a cargo da Secretaria de Agricultura e Abastecimento a implementação do plano e do programa. Desse modo, elegem-se as regiões de “Presidente Prudente, Araçatuba, Bauru e Oeste de São José do Rio Preto”. Estas, por sua vez eram consideradas de alta prioridade. As regiões de “Marília e Centro-Leste de São José do Rio Preto” foram consideradas de média prioridade (BRAY; FERREIRA; RUAS, 2000, p.87-88). Por essas ações de governo, se priorizou os projetos de plantio de novas áreas de cana-de-açúcar, a descentralização da produção de açúcar, incentivos para produtores locais e construção de novas destilarias, usinas e incorporações.

Em 1984, o governo de São Paulo cria o Conselho Estadual de Energia (CEE), um órgão com características normativas sobre distribuição e uso de energia, materializando uma política específica do Estado. Com essas políticas originadas no âmbito do governo federal e governo do estadual, o setor sucroalcooleiro foi descentralizado para várias regiões do estado. Isso proporcionou assim, um futuro promissor que se evidencia na liderança inquestionável do setor no Brasil e no mundo.

Como resultado de todas as intervenções estatais já apresentadas anteriormente, o setor canavieiro foi descentralizado e se expandiu nas regiões administrativas. Uma das regiões que mais se destacou após os investimentos foi a Região Administrativa de São José do Rio Preto.

A Região Administrativa de São José do Rio Preto possui 96 municípios e cinco Regiões de Governos: Catanduva, Fernandópolis, Jales, São José do Rio Preto, Votuporanga. A população dessa região em 2010 correspondia a 1.436.302 habitantes, segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados²² (SEADE, 2011). Todo esse percurso relatado, figura como um resumo de como foi edificado ao longo da história do Brasil e de São Paulo o setor sucroalcooleiro. Em 2012 haviam cadastradas 172 unidades industriais (usinas e destilarias) no Estado de São Paulo, segundo informações do Departamento da Cana-de-Açúcar e Agroenergia (MAPA, 2012).

Em síntese, apresentam-se os conceitos básicos para a pesquisa mencionados neste capítulo:

Indústria sucroalcooleira: indústria destinada à produção de açúcar e álcool e derivados de cana-de-açúcar.

Setor sucroalcooleiro: compreende o segmento da indústria brasileira que congrega todas as indústrias que utilizam a cana-de-açúcar como matéria prima.

Usina: a usina é a indústria cuja planta é destinada ao processamento e moagem da cana-de-açúcar para extração do caldo de cana, produção de açúcar álcool e energia elétrica.

Destilaria: uma destilaria pode ser um setor de produção de álcool anexo em uma usina ou apenas funcionar isoladamente como destilaria em organização própria.

²² <http://www.seade.gov.br/>

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será apresentada a escolha metodológica desta pesquisa, o universo, amostragem e critérios de definição da indústria para a coleta dos dados. Detalha como está distribuído o segmento industrial nas regiões administrativas do estado de São Paulo de acordo com a produtividade de álcool no ano de 2010. Além disso, indica o tipo de pesquisa adotada, as técnicas e instrumentos escolhidos no que tange à coleta dos dados. Em seguida, são apresentados os sujeitos da pesquisa dos departamentos da indústria, a saber: Departamento de Controle de Qualidade, Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Segurança do Trabalho.

5.1 Universo e Amostra

No que tange à amostra, a pesquisa adota a amostragem não-probabilística por tipicidade. Este tipo de amostragem requer do pesquisador um amplo conhecimento sobre o público alvo da pesquisa, o que permite a elaboração de critérios específicos na escolha da amostra (ACKOFF, 1967, p.161; CHEIN, 1975, p.603-605; BRUYNE; HERMAN; SCOUTHEETE, 1977, p.217; REA; PARKER, 2000, p.149-150; MARCONI; LAKATOS, 2008, p.225-226; GIL, 2009, p.94;). Diante disso, torna-se determinante esclarecer os princípios adotados para a descrição do universo e definição da amostragem.

A pesquisa ocorreu em uma indústria do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo, escolhida entre as maiores produtoras de álcool no ano de 2010. Os dados de 2011 e 2012 não estavam consolidados para que se efetivasse a escolha. O critério de escolha foi possível em virtude de uma compilação de informações sobre a produtividade do setor no ano de 2010 em organizações representativas do setor e de instituições governamentais. Mediante a grande quantidade de usinas no Estado de São Paulo distribuídas em diversas regiões na geografia do estado foi escolhido o critério de *maior produtividade de álcool*.

A importância do álcool como critério de produção está diretamente relacionada à importância que o combustível vem despertando no mundo como

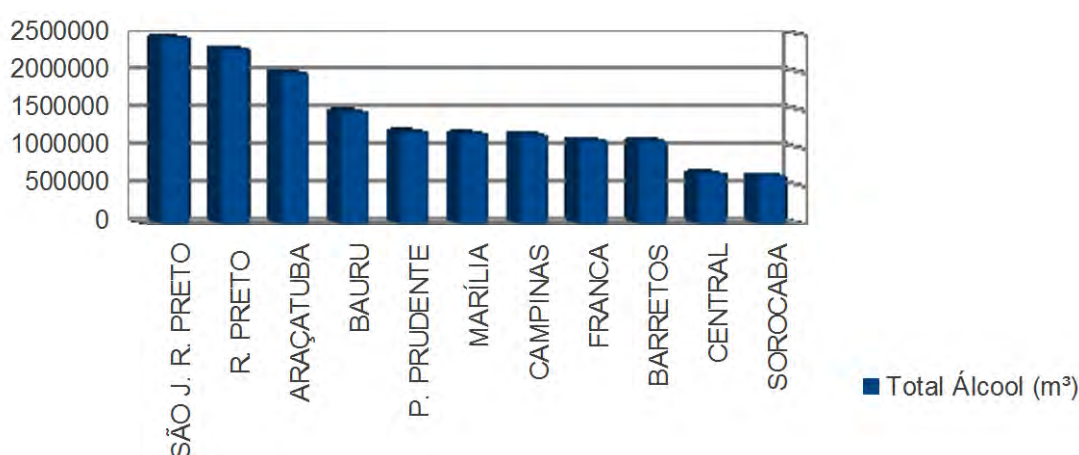
alternativa à matriz energética mundial. Vale realçar a recente abertura dos Estados Unidos da América à diminuição de subsídio a sua indústria, proporcionando assim, uma provável diminuição ao bloqueio do combustível brasileiro. Reforçando ainda mais a adoção deste critério para formular uma hierarquia das indústrias com maior produtividade de álcool no período de 2010.

Para a escolha da indústria foi construído um *ranking* (Apêndice H) das unidades produtoras, tomando como parâmetro a produção de álcool no ano de 2010. Com a busca e recuperação de dados referentes a esta produção, foi possível realizar a compilação e escolha da indústria a ser pesquisada.

Nesse sentido, foram feitas análises de informações disponibilizadas pelo Departamento de Cana-de-Açúcar e Agroenergia do Ministério da Agricultura, União da Indústria de Cana-de-Açúcar, União dos Produtores de Bioenergia, Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo e da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo (BRASIL, 2011a, 2011b, 2011c; SÃO PAULO, 2011a, 2011b; UNICA, 2011; UDOP 2011a, 2011b).

A partir da visualização do gráfico 1, é possível identificar as regiões do Estado de São Paulo com maior produção de álcool no período.

Gráfico 1 - Ranking de Produção de Álcool por Região Administrativa



Fonte: Compilado de BRASIL (2011a; 2011b; 2011c); SÃO PAULO (2011a, 2011b); UNICA (2011); UDOP (2011a, 2011b).

Constatou-se que as regiões administrativas com maior produção de álcool em 2010 foram, respectivamente, as regiões de São José do Rio Preto, Ribeirão

Preto e Araçatuba. Ao observar o quadro abaixo, além da identificação das regiões mais produtoras é possível ter uma visão geral sobre a distribuição geográfica do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo. Além disso, possibilitou estruturar o *ranking* da produtividade de referência que envolve esta pesquisa. O *ranking* foi tomando como base a construção do quadro abaixo:

Quadro 1 - Distribuição do *Ranking* por Região Administrativa.

REGIÃO ADMINISTRATIVA	POSIÇÃO NO RANKING	NÚMERO DE INDÚSTRIAS
S. J. DO RIO PRETO	11, 12, 16, 18, 28, 34, 43, 44, 57, 61, 65, 69, 75, 83, 89, 95, 96, 99, 100, 101, 110, 115, 132, 144, 155, 183	26
CAMPINAS	41, 54, 58, 85, 86, 88, 91, 97, 102, 109, 117, 124, 125, 127, 133, 147, 159, 163, 172, 174, 175, 176, 177, 178	24
RIBEIRÃO PRETO	1,9, 14, 15, 22, 25, 30, 35, 45, 59, 64, 67, 111, 116, 121, 122, 126, 129, 134, 152, 156, 157, 166	23
ARAÇATUBA	6, 7, 19, 27, 32, 47, 49, 62, 63, 70, 76, 77, 80, 87, 92, 103, 107, 139, 145, 171, 173	21
MARÍLIA	21, 26, 40, 50, 56, 73, 93, 104, 106, 123, 135, 136, 143, 146, 158, 168, 169, 181, 182	19
P. PRUDENTE	33, 36, 37, 68, 72, 79, 81, 82, 90, 118, 130, 131, 138, 140, 149, 151, 167	17
SOROCABA	39, 66, 78, 98, 119, 128, 141, 153, 154, 160, 161, 164, 165, 184	14
BAURU	2, 4, 17, 20, 23, 31, 42, 94, 105, 148, 150, 162, 170	13
CENTRAL	24, 48, 53, 84, 112, 113, 120, 142, 179, 180	10
BARRETOS	3, 8, 51, 55, 60, 71, 74, 108, 114, 137	10
FRANCA	5, 10, 13, 29, 38, 46, 52	7

Fonte: BRASIL (2011a; 2011b; 2011c); SÃO PAULO (2011a, 2001b); UNICA (2011); UDOP (2011a, 2011b).

A primeira região, São José do Rio Preto, contém 26 indústrias, seguida da regional de Campinas 24, Ribeirão Preto com 23 e Araçatuba 21 unidades produtoras. No decorrer da compilação das informações, foi possível realizar uma distribuição das indústrias com maior produtividade por região, com o claro objetivo de identificar a região que possui a maior concentração de unidades com alta produtividade. Portanto, as regiões de Ribeirão (9), São J. do Rio Preto (8),

Araçatuba e Bauru (7), respectivamente, foram as regiões que de acordo com a produtividade no período que apresentaram a maior incidência de indústrias com elevada produção de álcool no período de análise.

Estabelecidas essas informações e com base no critério de alta produtividade de álcool no Estado de São Paulo, a pesquisa foi realizada em uma das quinze unidades produtoras de álcool, de acordo com a hierarquia elaborada após estas compilações, tomando como base os dados obtidos pela Secretaria de Energia do Estado de São Paulo (2011b).

Os vinte municípios e a respectiva produção de álcool da indústria foram os seguintes: 1º) Pradópolis, 311,936 (m³); 2º) Promissão, 273,646 (m³); 3º) Guaíra, 243,100 (m³); 4º) Barra Bonita, 241,100 (m³); 5º) Morro Agudo, 229,199 (m³); 6º) Pereira Barreto, 212,561 (m³); 7º) Andradina, 201,194 (m³); 8º) Guaíra, 198,533 (m³); 9º) Guariba, 194,124 (m³); 10º) Buritizal, 193,620 (m³); 11º) Orindiúva, 190,625 (m³); 12º) Ariranha, 185,640 (m³); 13º) São Joaquim da Barra, 185,296 (m³); 14º) Sertãozinho, 181,188 (m³); 15º) Serrana, 174,077 (m³); 16º) Ariranha, 172,662 (m³); 17º) Macatuba, 170,978 (m³); 18º) Catanduva, 169,064 (m³); 19º) Nova Independência, 163,141 (m³); 20º) Lins, 154,014 (m³).

Esse levantamento facilitou a escolha da unidade industrial a ser estudada. A Usina que aceitou a proposta de realização da pesquisa ficou entre as 15 primeiras em nosso *ranking*. A usina escolhida faz parte de um grupo brasileiro. Constitui-se em um grupo cuja gestão está sob a tutela de membros da mesma família que deu origem ao grupo (UNICA, 2011).

O início de suas atividades ocorreu por volta da Década de 1940 no município de Ariranha-SP (Região de Governo de Catanduva – Região Administrativa de São José do Rio Preto), nas margens do Rio Onça. Seu primeiro produto foi a aguardente de cana-de-açúcar. Em 1979 é fundada a Companhia Agrícola cujo objetivo era trabalhar com a exploração agrícola e produção industrial de derivados da cana. Na Década de 1980, dá início numa importante mudança na estrutura do grupo, deixando a condição de fornecedor para a produção efetiva de álcool (UNICA, 2011).

A demanda crescente pelo álcool combustível promoveu a expansão do grupo que antes trabalhava com aguardente tornando-se um dos maiores produtores do país e a primeira destilaria autônoma do Brasil. É na Década de 1993, após

investimentos na área de tecnologia que passa a produzir açúcar cristal. Ao tempo que na mesma década cria duas marcas de açúcar muito conhecidas. Atualmente emprega de forma direta, aproximadamente mais de quatro mil trabalhadores e indiretamente contribui com a geração de mais de 12 mil empregos na região.

Ao longo desse processo de escolha da indústria para realização das etapas da coleta, devemos frisar que foram contatadas outras unidades no Estado. Tais contatos foram realizados diretamente com as indústrias via telefone e correspondência eletrônica.

5.2 Tipo de Pesquisa

De acordo com as características da pesquisa, esta se apresenta como um *estudo de caso*. Um estudo com foco na compreensão da realidade, que pode utilizar várias técnicas de coleta como observação e sociometria, por exemplo. Visa nesses esforços, aprofundar análise e aproximar-se da realidade abordada (BRUYNE; HERMAN; SCOUTHEETE, 1977, p.224-227).

Esse tipo de abordagem visa, segundo Chizzotti (1991, p.102), um tipo de abordagem geral sobre um caso específico. São pesquisas que coletam dados e analisam, tomando por base “um caso particular”. É utilizado para o “[...] conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010, p.24)”.

Segundo Yin (2010, p.39), a utilização desse método justifica-se pela necessidade de analisar empiricamente um fenômeno, em um contexto que não está claramente delineado os limites entre este e o fenômeno estudado, aprofundando-se em sua compreensão. Severino (2007, p.121) acrescenta que a “[...] pesquisa se concentra no estudo de caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa pode ser classificada como *qualitativa*. Este tipo de pesquisa se destaca por envolver procedimentos e uma relação transdisciplinar. Ela proporciona uma aproximação mais voltada para realidade dos sujeitos envolvidos e o objeto de estudo (CHIZZOTTI, 1991, p.79; 2006, p.28).

A pesquisa qualitativa visa identificar e coletar informações nos contextos que os fenômenos estudados ocorrem. Ela busca descrever as ocorrências destes levando em consideração o meio, os envolvidos no processo ou sujeitos e suas perspectivas. Aproxima-se, portanto, ao máximo do fenômeno observado. (GORMAN; CLAYTON, 2005, p.3, tradução nossa). Assim, as pessoas e seu ponto de vista em uma situação real, seus processos e fases envolvidas poderão ser conhecidos (FLIK; KARDORFF; STEINKE, 2005, p.3, tradução nossa).

É um tipo de pesquisa que faz uso de várias práticas e técnicas para coletar dados. Além de intensa diversidade de interpretações com vista a atingir o maior nível de compreensão possível sobre o assunto pesquisado, envolve várias práticas como “[...] estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.17). Além disso, Lincoln e Denzin (2006, p.390) defendem que a pesquisa qualitativa se edifica em razão de sua transdisciplinaridade, influenciado por questões de cunho ético e político.

5.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta

Para a coleta dos dados e informações necessárias a este trabalho, julgamos pertinente a escolha de mais de uma técnica, o que proporcionará maior diversidade de dados para a análise. Além desta possibilidade da multiplicidade de dados, a complementaridade entre as técnicas e instrumentos que se alia ao desejo de alcançar o maior grau de segurança à análise das informações. Na elaboração dos instrumentos das técnicas foram determinados três parâmetros ou campos, no intuito de agrupar os dados e as análises por categorias de análise: *comunicação da informação*, *agentes mediadores da informação* e *tecnologias de informação e comunicação*. Esse tipo de determinação de variáveis da pesquisa permite o agrupamento dos resultados e facilita a compreensão dos mesmos por mais pesquisadores ou pessoas que não tenham envolvimento com pesquisa (CURTY, 2005). Enfim, a sociedade de um modo geral em que as pesquisas devem retornar. Sendo assim, optou-se pelas técnicas apresentadas na sequência.

5.3.1 Entrevista

É uma das técnicas mais usadas em pesquisas sociais empíricas. Sua aplicação visa identificar no contexto da realidade dos sujeitos como reagem, suas características, comportamentos. O uso da entrevista em pesquisas é marcada pela possibilidade de aplicação na maior parte dos públicos, por proporcionar maior flexibilidade e permitir ao entrevistador, além da resposta dada pelo entrevistado, como este responde (SELLTIZ et. al., 1971, p.271-272; SCHLEYER, 1982, p.64). Como afirma o autor, revela-se uma técnica auxiliadora na análise sobre questões complexas.

Fernando (2010, p.178-179) diz que “[...] En la entrevista, el entrevistador há de abstenerse de ejercer influencia en las respuestas del entrevistado y, sobre todo, há de evitar formular cualquier juicio de valor”. O comportamento ético prevalece sobre todo o trabalho desde a coleta até apresentação dos resultados. A entrevista é uma técnica que pode fazer uso de um instrumento ou roteiro de questões semiestruturadas, utilizada neste trabalho, para realizar perguntas aos sujeitos da pesquisa com intuito exploratório, que visa permitir uma maior proximidade das respostas apresentadas (TERUEL, 2005, p.142). Adotamos a entrevista semiestruturada por entender que em nossa perspectiva poderá assegurar maiores condições de flexibilidade e identificar nas respostas dos entrevistados possíveis pontos de serem mais explorados.

5.3.2 Questionário

Questionário é instrumento composto por perguntas com alternativas de respostas (denominadas fechadas) e/ou questões abertas (técnica destinada aos demais participantes do processo de comunicação da informação na indústria). É uma técnica muito comum em pesquisas sociais. O questionário é comumente associado com outras técnicas como entrevista (SANZ CASADO, 1994, p.98; TERUEL, 2005, p.138). A elaboração de questões padronizadas e ordenadas, em tese, indica uma possibilidade de maior uniformidade das respostas e facilidade na coleta. Entretanto, as interpretações sobre cada questão apresentada pode variar

conforme o envolvimento dos respondentes com o tema abordado e o seu contexto (SELLTIZ et. al., 1971, p.268-269). Nesse sentido, o pesquisador deve proporcionar aos respondentes a mesma situação psicológica e simplicidade nos enunciados para facilitar a compreensão das mesmas (FERNANDO, 2010, p.180).

Dada sua condição, em seu instrumento de coleta deve utilizar uma relação de perguntas apresentadas da mesma forma a todos os sujeitos da pesquisa. Esse tipo de instrumento de coleta foi constituído apenas perguntas fechadas. A estrutura adotada envolveu três categorias para análise e comparação dos dados: *comunicação, agentes mediadores da informação e tecnologias de informação e comunicação*.

5.3.4 Diário

O diário se destaca como um método de coleta destinado ao registro de informações específicas sobre um assunto específico e em um tempo determinado (CUNHA, 1982, p.16). Conforme Alaszewski (2006, p.1-2, tradução nossa) pode ser utilizado por um indivíduo como um documento que o mesmo registra regularmente em certo tempo informações contemporâneas. Nesse sentido, o autor ainda afirma que possui quatro características básicas a regularidade, ser pessoal, contemporâneo e o seu registro. Sua utilização auxilia na identificação de ações comportamentais que visam à obtenção de informações. Embora existam algumas desvantagens que o acompanham como a possibilidade de que o respondente deixe para aplicar o registro de uma só vez, nesta pesquisa será um método auxiliar na coleta de dados (SCHLEYER, 1982, p.65-66), complementando informações obtidas via entrevista e questionário.

5.4 Análise dos Dados

No que tange a análise dos dados das entrevistas, foi adotada a análise do discurso. Empregou-se a técnica denominada Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para Lefèvre e Lefèvre (2005a), este método de análise visa contribuir para a

compreensão do “que as coletividades pensam”, sendo necessário descrever o pensamento coletivo e interpretá-lo.

Na abordagem metodológica DSC, as ações práticas à obtenção dos discursos coletivos são proporcionadas pela sequência de etapas ou operadores: expressões chave (ECh), extração de trechos do conteúdo dos depoimentos; ideias centrais (ICs), identificação nos depoimentos dos sentidos comuns dos indivíduos; ancoragens (ACs), descrição das ideologias e as crenças a partir de depoimentos individuais ou de grupos e discurso do sujeito coletivo (DSCs), que trata da reunião dos discursos por essas figuras metodológicas (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005a, p.22; 2005b, p.17-18).

No âmbito da Ciência da Informação, pesquisadores já fazem uso do Discurso do Sujeito Coletivo para análise dos dados em pesquisas qualitativas. Muitos outros estudos sobre profissionais da área de educação, profissionais da informação e análise sobre aspectos éticos foram temas tratados nessas pesquisas do DSC (HILLESHEIM, 2001; SALES, 2004; SOUZA; STUMPF, 2005; 2009a; 2009b, SOUZA; EUZÉBIO, 2009; SOUZA, 2009; FREITAS, 2010; SOUZA, 2011).

Além disso, outros temas relevantes e outras áreas como saúde onde atuam os criadores do método, por exemplo. Há registro de centenas de pesquisas na base sobre DSC, são aproximadamente mais de 1400 trabalhos que utilizaram o método em suas pesquisas. (IPDSC, 2012)

5.5 Sujeitos da Pesquisa

Foram eleitos como sujeitos da pesquisa aqueles que exercem suas funções que tomam decisões, assim como, os que auxiliam outras pessoas nas tomadas de decisões: encarregados, administrativos, assistentes administrativos e técnicos. Contudo, a configuração da indústria é que determinará, propriamente, as pessoas que se enquadram nessas categorias.

Buscou-se, efetivamente, em visita junto à indústria no dia 01/11/2012, determinar em quais Departamentos ou diretoria seria realizada a coleta de dados. Após contato com proprietários do grupo escolhido ficou definido que a coleta dos

dados ocorreria em três departamentos diferentes, a saber: Controle de Qualidade, Segurança no Trabalho e Recursos Humanos.

O organograma da indústria (Anexo A) conta com uma estrutura bem definida. A mais alta hierarquia de comando e tomada de decisão da indústria é o Conselho de Administração composto pelos proprietários do grupo do qual a indústria faz parte.

Logo em seguida, aparece a diretoria executiva e suas respectivas diretorias, sendo oito no total: Industrial, Recursos Humanos, Centro de Informação, Jurídico, Vendas, Administrativo, Compras, Vendas de Açúcar. Estas diretorias são divididas em vários departamentos que recebem suas atribuições, especificações e ações a serem realizadas. Por fim, as seções ou setores internos da indústria que finalizam a divisão e do organograma.

A Diretoria de Recursos Humanos é composta pelo Departamento Pessoal e pelo Recrutamento e Seleção, compondo assim o Departamento de Recursos Humanos.

O Departamento de Segurança do Trabalho faz parte da Diretoria Industrial. Possui dentre suas atribuições, a responsabilidade de gerenciar, acompanhar e aplicar normas de segurança no ambiente interno e externo da indústria. O Departamento de Controle de Qualidade está diretamente ligado ao Conselho Administrativo e a Direção Executiva. Considerando as características de zelar pela qualidade dos processos, interage com vários setores da indústria com acompanhamento sistemático das atividades de produção e manutenção.

As funções variam bastante entre os respondentes da pesquisa. Durante a etapa exploratória correspondente a entrevista e o diário, foram oito entrevistados dos três departamentos. Na segunda fase de coleta de dados foram entregues 17 questionários sendo 6 (seis) do Departamento de Recursos Humanos, 6 (seis) no de Segurança do trabalho e 4 (quatro) no Controle de Qualidade. Apenas um questionário não foi respondido. A escolha dos setores ocorreu via negociação com a instituição, buscando a totalidade dos funcionários lotados em cada setor.

Segundo os respondentes os cargos dos quais ocupam no Controle de Qualidade são Assistentes de Gestão de Qualidade (2), Coordenador (1) e Atendente de Serviço ao Consumidor (1). Um respondente possui formação superior em Direito e especialização em Análise de Açúcar. Outro possui especializações em

açúcar e álcool e especialização em meio ambiente. Um outro respondente tem formação superior em Administração. O outro possui ensino médio. O tempo de empresa varia entre nove e quatorze anos.

No Departamento de Segurança do Trabalho todos os respondentes exercem a função e cargo de Técnicos em Segurança do Trabalho (6). Quanto à formação, três respondentes informaram possuir ensino médio técnico em segurança do trabalho e os outros dois com formação superior em Administração e Tecnologia Sucroalcooleira respectivamente. Informaram possuir entre três e vinte e três anos de atuação na empresa.

O Departamento de Recursos Humanos seus cargos/funções na empresa são Analistas de Gestão de Pessoas (2), Assistente de Administração de Pessoal JR. (1), Analista de Pessoal (1) e Analista de RH (3). Todos os respondentes possuem formação superior em diversas áreas (Administração, Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia do Agronegócio, Engenharia da Computação, Serviço Social e Direito). Além disso, um dos respondentes afirmou ter realizado Pós-Doutorado. O tempo de experiência na empresa varia entre um e vinte e nove anos de atuação na indústria.

5.6 Procedimentos Éticos

Outra preocupação da pesquisa esteve envolvendo os aspectos éticos. O trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) para apreciação e análise do colegiado sendo deferido em dezembro de 2012. O parecer nº 0612/2012 autorizou o prosseguimento dos trabalhos e a fase de coleta, estando em conformidade com o que preconiza a resolução do Conselho Nacional de Saúde CNS 196/96.

5.7 Procedimentos de Coleta de Dados

Antes de realizar a coleta, evidentemente, alguns percursos se fizeram necessários para cercar alguns cuidados com foco em garantir que ocorresse dentro

da normalidade e com o mínimo possível de contratempos, mal entendidos ou qualquer outro impedimento somado a algum fenômeno passível de ônus aos envolvidos. Desse modo, vale esclarecer um pouco como foi o caminho dessa fase operacional da pesquisa.

Em primeiro lugar, como mencionado na seção destinada à amostragem, não havia disponível entre as entidades representativas um *ranking* da produção de álcool por usina e região no Estado de São Paulo e que fosse acessível e claro. Algo que nas visitas foram sendo confirmadas pelos respondentes. Assim, foi realizada a análise dos dados até chegar a um *ranking* que possibilitasse uma visualização mais precisa e auxiliar na escolha da usina a ser pesquisada.

Passada essa etapa, se iniciou no primeiro trimestre de 2012 os primeiros contatos com as usinas e destilarias. Foi utilizado o correio eletrônico e realizadas ligações telefônicas. Sempre houve uma excelente receptividade e rápido encaminhamento ao setor competente, em contraste com a demora da maioria das vezes para resposta. Algumas indústrias detinham um departamento de comunicação organizado para triagem das solicitações que remetia as demandas à análise, em geral, das diretorias das empresas. Os documentos encaminhados pela pesquisa foram respectivamente uma solicitação para realização da pesquisa e uma lista contendo perguntas e respostas sobre a pesquisa objetivando esclarecer possíveis dúvidas. Além disso, foram disponibilizados os endereços eletrônicos e telefones para mais esclarecimentos de eventuais dúvidas.

De acordo com as características das empresas e por ser requisito para aprovação da realização da coleta da pesquisa, se fazia necessária submeter à análise em reunião de diretoria - na maioria dos casos por fazer parte de um grupo teria que ser apresentada na sede do grupo empresarial sediado, em alguns casos, em outra cidade - houve um atraso considerável nas respostas. Na maioria das vezes, por se tratar de grandes indústrias em que parte delas faz parte de grupos internacionais e por se tratar de um segmento de ampla competitividade houve receio na autorização. Há empresas que possuem uma política sobre esse tipo de solicitação que autorizam pesquisas com restrições e outras que não autorizam e direcionam o pesquisador para utilizar os recursos disponíveis na Internet o que ficou explícito nas negativas de algumas solicitações por correio eletrônico.

A pesquisa, ao adotar mais de uma técnica para coletar dados exigiu, além da busca teórica, enveredar no conhecimento do grupo a ser pesquisado. O contato inicial com a indústria que aceitou e autorizou a pesquisa, ocorreu junto a um de seus proprietários que em seguida designou um mediador para discutir e encaminhar os requisitos necessários para realização dos trabalhos.

Entre os meses de julho, agosto, setembro e novembro de 2012 foram realizados os contatos com a indústria com objetivo de esclarecer questões da pesquisa, envio de informações para elucidação de dúvidas, comunicação sobre documentação necessária para o aceite da pesquisa. Além dos trâmites voltados à estruturação e organização dos aspectos que envolviam a execução da pesquisa, foi realizada a coleta de documentação para o Comitê de Ética da Unesp, campus de Marília. Então, a indústria enviou correspondências contendo as cartas de aceite da instituição.

Por volta do início de novembro de 2012 foi concluído o processo de aceite por parte da instituição. Além dos encaminhamentos burocráticos concluídos no período acima, foi agendado a primeira reunião no início do mesmo mês para explicitação das fases da pesquisa envolvendo desde a formação acadêmica dos envolvidos com a pesquisa e suas possíveis experiências junto ao setor sucroalcooleiro, como também, a elaboração de uma agenda para cada etapa da coleta. Além de identificar alguns recursos disponíveis para registro e acesso à informação produzida e adquirida pela indústria como arquivo e biblioteca.

Visitar a indústria possibilitou reconhecer aspectos importantes já identificados no levantamento anterior para elaboração do *ranking*. Em primeiro lugar, foi possível verificar o tamanho, estrutura da empresa e sua organização justificando assim, sua posição e os dados do *ranking*. A primeira visita técnica foi realizada no último mês de moagem da cana-de-açúcar sendo possível visualizar a dinâmica de uma indústria de álcool em sua envergadura. Na ocasião, a reunião ocorreu no auditório de treinamento da instituição localizada no Departamento de Controle de Qualidade, dentro do parque fabril, em frente às moendas e caldeiras, o núcleo da indústria. Foi possível verificar que a empresa se apresenta em uma região altamente competitiva como já relatada e que impulsiona o desenvolvimento local.

Realizada esta etapa, partiu-se para o agendamento das entrevistas da primeira fase com os três setores em dezembro e janeiro de 2013. As etapas seguintes de registro do diário e aplicação dos questionários foram realizadas entre os meses de março e abril de 2013.

Participaram das entrevistas oito funcionários dos Departamentos de Controle de Qualidade (CQ), Recursos Humanos (RH) e Segurança do Trabalho (ST). Simultaneamente a entrevista foi entregue um diário para registros de atividades de rotinas conforme o passo a passo descrito na primeira página do diário constante no Apêndice C. Somente após as entrevistas é que se concluiu a primeira etapa da coleta de dados que consistiu na realização de entrevistas com os representantes dos três setores em conjunto com a coleta dos diários. Como mencionado anteriormente, foram respondidos 16 (dezesseis) questionários de um total de 17 (dezesete) questionários enviados. Entre os respondentes da pesquisa o predomínio é do sexo masculino com onze pessoas e cinco do sexo feminino.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tocante às técnicas e instrumentos foram esclarecidos os tipos e definições acerca dos mesmos no capítulo anterior. Com relação aos sujeitos da pesquisa, público-alvo, cabe lembrar que ocorreu no ambiente interno da indústria junto aos profissionais que atuam nos setores escolhidos. Estes são profissionais com ampla experiência na indústria.

A escolha dos departamentos destinados à coleta de dados foi definida em comum acordo com a indústria, considerados relevantes nas rotinas internas durante e após o período de safra, a saber: Departamento de Controle de Qualidade, Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Segurança do Trabalho.

O Departamento de Controle de Qualidade (CQ) é responsável por toda a parte de contato com clientes, análise, controle de dados e informações que dizem respeito à qualidade da produção, distribuição e relacionamento com os clientes no pós-venda. De acordo com a análise do organograma e a partir das visitas técnicas, o Controle de Qualidade está diretamente vinculado ao Conselho de Administração tendo em suas atribuições subsidiar o Conselho sobre o andamento dos processos da produção referentes à qualidade para o cumprimento das metas da empresa. Impreterivelmente, auxilia nas tomadas de decisões do maior nível hierárquico de decisão.

O Departamento de Segurança do Trabalho (ST) é responsável por todas as fases de controle de acesso, circulação, prevenção de acidentes, meio ambiente e outras atribuições voltadas para garantir o bom funcionamento com respaldo na segurança do trabalho. Consolida informações relacionadas à segurança tendo amplo e irrestrito acesso a todos os setores da indústria para realizar procedimentos conforme normas específicas. Ele contribui para que a indústria funcione adequadamente durante toda safra e entressafra, vinculado diretamente ao diretor industrial.

O Departamento de Recursos Humanos (RH) é responsável pelas atividades que envolvem a contratação, demissão, treinamento dentre outras ações de auxílio na administração da indústria. Tal Departamento colabora com as integrações, auxilia na manutenção de informações aos responsáveis por setores na tomada de decisões sobre contratações ou demissões. O Departamento também analisa questões referentes aos cargos, funções e sobre normas contratuais e está

vinculado ao diretor de recursos humanos. O Departamento é composto por dois setores, sendo o Departamento de Pessoal e o de Recrutamento e Seleção.

Desse modo, para realizar a coleta nesses ambientes foram constituídos campos comuns de abordagens para as técnicas. A intenção foi proporcionar uniformidade quanto ao foco da coleta e guiar o pesquisador na busca de dados que atendam os objetivos da pesquisa. Neste intuito, três campos de análise foram considerados relevantes: o primeiro sobre aspectos que envolvem a comunicação da informação, o segundo que trata sobre os agentes mediadores da informação e o terceiro envolvendo as tecnologias de comunicação da informação.

Nesta pesquisa, adotam-se as categorias que enquadrámos como campos e aplicamos na composição dos instrumentos e das técnicas de coleta de dados: Comunicação da informação, Agentes Mediadores da Informação e Tecnologias de Comunicação da Informação.

Musiños (2009, 2011), ao realizar estudo de caso com uma empresa de tecnologia no México definiu, com base no organograma da empresa, os setores que abarcaria na pesquisa visando coletar e reconhecer os fluxos de informação.

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa. Também serão registradas impressões a partir das visitas técnicas que promoveram observações relacionadas aos objetivos da pesquisa, como o envolvimento interno das pessoas com o processo de comunicação na indústria, por exemplo. As ocorrências durante as referidas visitas forneceram subsídios sobre o processo de comunicação, os recursos utilizados para a comunicação, as evidências quanto às tecnologias utilizadas nas rotinas e o reconhecimento de profissionais que exercem ações e ultrapassam suas funções habituais sendo elos entre a informação e alguém que dela necessite.

A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos.

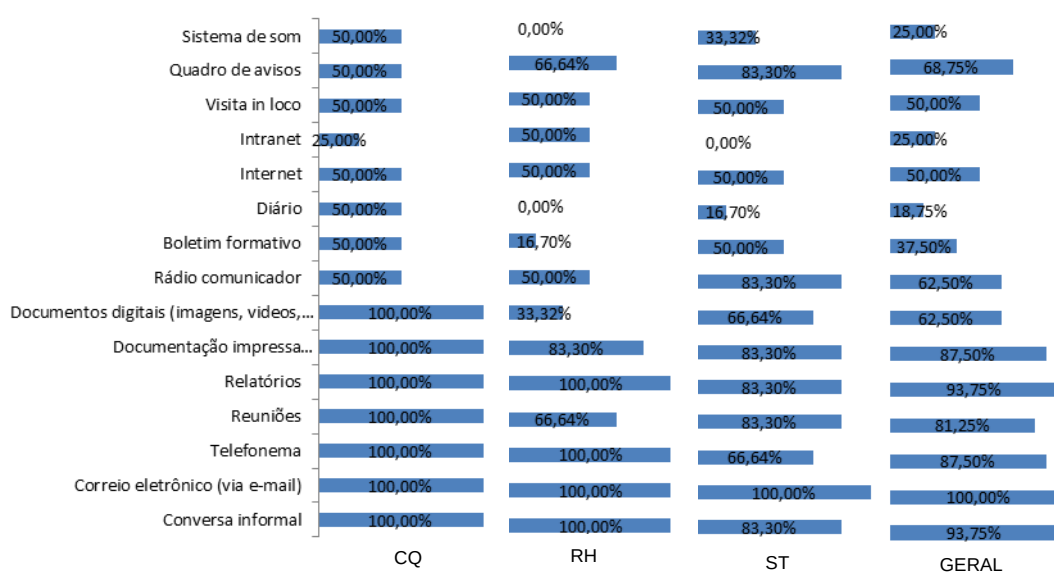
6.1 A Comunicação da Informação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e de Segurança do Trabalho.

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados referentes à comunicação da informação no contexto interno da indústria envolvendo os três

Departamentos Controle de Qualidade (QC), Recursos Humanos (RH) e Segurança do Trabalho (ST) respectivamente.

Inicialmente, buscou-se identificar os meios pelos quais os entrevistados costumam comunicar as informações no ambiente interno da indústria. De acordo com as informações do Gráfico 2 os meios pelos quais as informações são efetivamente comunicadas na indústria pelos departamentos são correio eletrônico, conversa, telefone, reuniões, documentos impressos, como relatórios. O item reunião teve menos indicações pelos respondentes do Departamento de RH e o rádio comunicador no ST. Percebe-se que na maioria das repostas sobre os meios utilizados na indústria para comunicar informações há semelhança das respostas entre o Gráfico 24 sobre os meios pelos quais os agentes disponibilizam informações e o Gráfico 2 em relação ao meios utilizados pelos departamentos na indústria. A preferência dos meios informais de comunicação é elevada entre todos os respondentes dos Departamentos analisados.

Gráfico 2 - Meios Utilizados pelos Departamentos na Indústria.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No tocante aos meios de comunicação utilizados na busca por informações no âmbito dos agentes mediadores, a intranet aparece no geral com uma frequência de uso diário em 68,75% das respostas. Quanto ao nível de confiança, os relatos ficam entre muito confiável e confia plenamente nos meios utilizados na disponibilização das informações 50,00% e 18,75% respectivamente. De acordo com

o uso dos meios identificados na indústria destinado ao processo de comunicação, se verifica uma queda drástica no geral com relação à Intranet, representando no geral 25% das respostas. Nesse caso, trata-se do uso dos meios no processo de comunicação na indústria em que a restrição de acesso ao sistema possivelmente tenha sido avaliado, indicando o baixo uso da intranet nos departamentos.

Considerando as dimensões da indústria, nos três departamentos percebe-se que os assuntos comunicados variam de acordo com as características e os objetivos. Nesse intuito, os respondentes foram questionados sobre quais assuntos/temas costumam comunicar informações, com base na lista de assuntos/temas obtidos das entrevistas, visita técnica e levantamentos sobre a indústria.

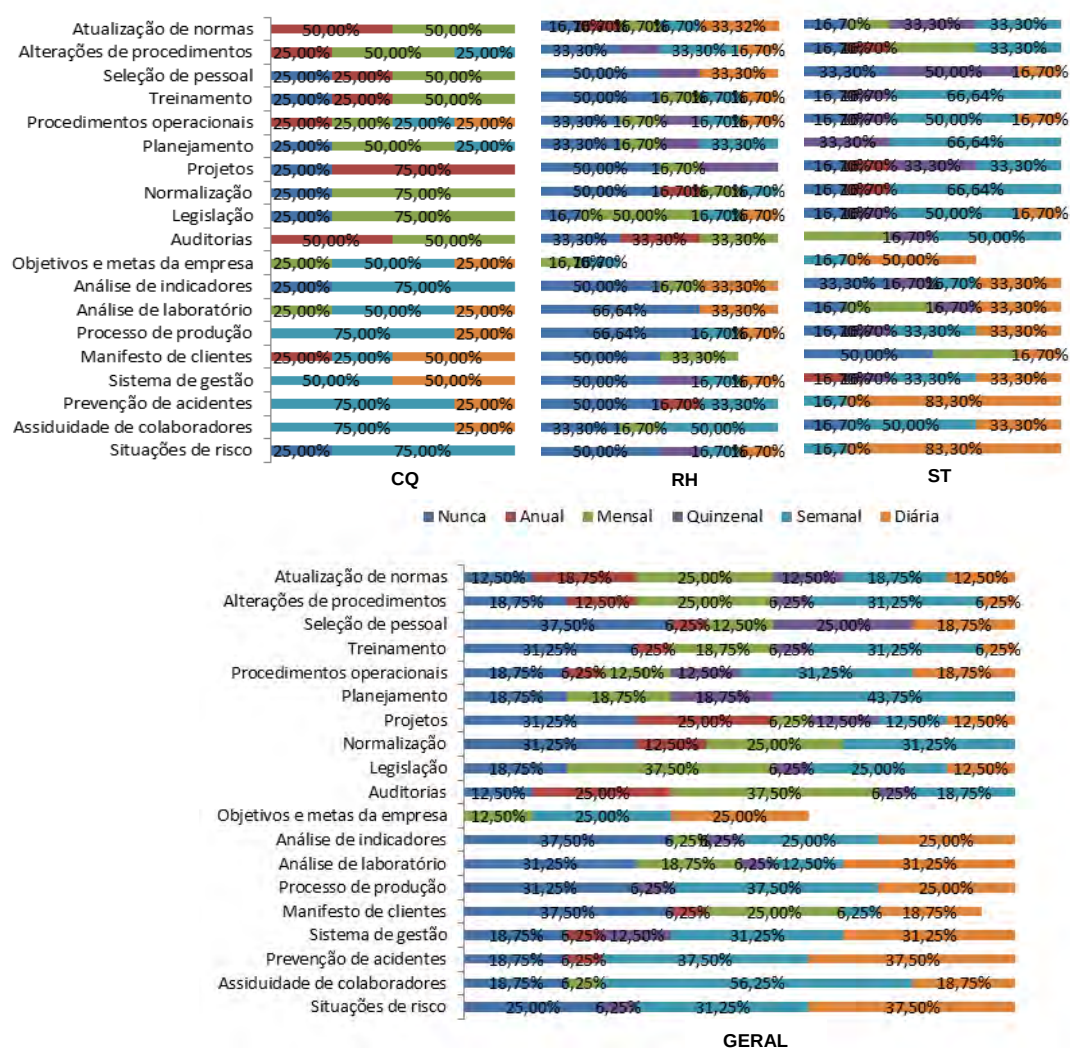
Os respondentes do CQ indicaram que a comunicação sobre os assuntos que consideram mais relevantes ocorre com maior frequência mensal e quinzenal. Os mais citados foram normalização e legislação, ambos com 75% mensal. Com frequência semanal os temas mais comunicados tratam sobre análise de indicadores, processo de produção, prevenção de acidentes, assiduidade dos trabalhadores e situações de risco todos com 75% das respostas. Os manifestos dos clientes e o sistema de gestão são comunicados diariamente por 50% dos respondentes. O Departamento de CQ, dentre suas responsabilidades, dispõe de um serviço de atendimento ao consumidor, evidenciando assim, um *feedback* junto aos clientes:

Olha, a gente comunica o manifesto dos clientes [...] A gente comunica os indicadores. Os resultados indicadores, dos objetivos e metas. A gente comunica os resultados de auditorias internas, os resultados das inspeções de rotina. A gente comunica as necessidades de treinamento para o setor de treinamento, passa o planejamento que precisa ser treinado e a gente comunica alterações nas rotinas operacionais (Entrevistado C).

Segundo os respondentes do RH, os temas tratados e dispostos em sua maioria não figuram nas comunicações com grande frequência. Como se pode notar no Gráfico 3, há uma dinâmica na periodicidade bem distinta do departamento anterior quanto à concentração de temas em relação às respostas do RH. Isso se deve em grande parte em decorrência das atribuições do setor em lidar com todos os setores da indústria. A análise de laboratório e processos de produção aparece com 66,64%, em ambos os casos e nunca são comunicados, pois se tratam de questões mais ligadas aos Departamentos de Controle de Qualidade (CQ) e Segurança do Trabalho (ST). A legislação possui uma comunicação com frequência

mensal de 50% e as normas que possuem uma variedade muito grande de mensal, quinzenal, semanal e diária. Por questões que envolvem vários aspectos (legais, procedimentos e etc.), as normas são comunicadas com frequência face à atualização de seus artigos ou para consolidar o seu conhecimento junto aos funcionários. Ainda assim, alguns assuntos se destacam como as auditorias que oscilam de forma equilibrada entre nunca, anual ou mensal.

Gráfico 3 - Frequência de Comunicação versus Temas.



No que tange aos assuntos/temas tratados pelo ST, evidentemente, referem-se às questões voltadas à segurança do trabalho. As situações de risco 83,30% e prevenção de acidentes com 83,30% são os mais comunicados diariamente. Outros temas comunicados semanalmente se destacam como treinamento, planejamento e normalização identificados, figurando com 66,64%.

Quanto aos temas comunicados pelos departamentos, variam bastante quanto a sua periodicidade. De acordo as necessidades e prerrogativas de cada

departamento, alguns serão mais comunicados diariamente que outros, como situações de risco, prevenção de acidentes, assiduidades de trabalhadores, sistema de gestão, processos de produção, análise de indicadores e análise de laboratórios. Há uma forte tendência, como se pode notar, de uma comunicação efetivamente mensal, semanal e diária sobre os temas. Além disso, as ausências de temas são indicadas por alguns respondentes, pois nunca foram objetos de comunicação.

De modo geral, as informações comunicadas nos CQ, RH e ST e analisados estão intimamente ligadas às atividades e prerrogativas do departamento por diversas razões:

Razões mais comuns? Ah! Seria eu creio, que para tomar decisões, pra fornecer informações (Entrevistado B).

As mais comuns rotineiras [...] são falhas pequenas, por exemplo, um vazamento de óleo que é um problema ambiental, um descarte inadequado de resíduo prejudica nossa coleta seletiva, algum probleminha na produção que envolva a parte da qualidade, devolução de produto, manutenções, apontamentos de manutenções, também, é algo que faz a gente tá sempre se comunicando (Entrevistado C).

Reclamação de consumidores, uma embalagem chegou aberta, estava vazando. Alguns casos que acontecem liga que tem formiga ou que tá com um gosto diferente ai você vai analisar e a contaminação estava ocorrendo dentro do supermercado (Entrevistado H).

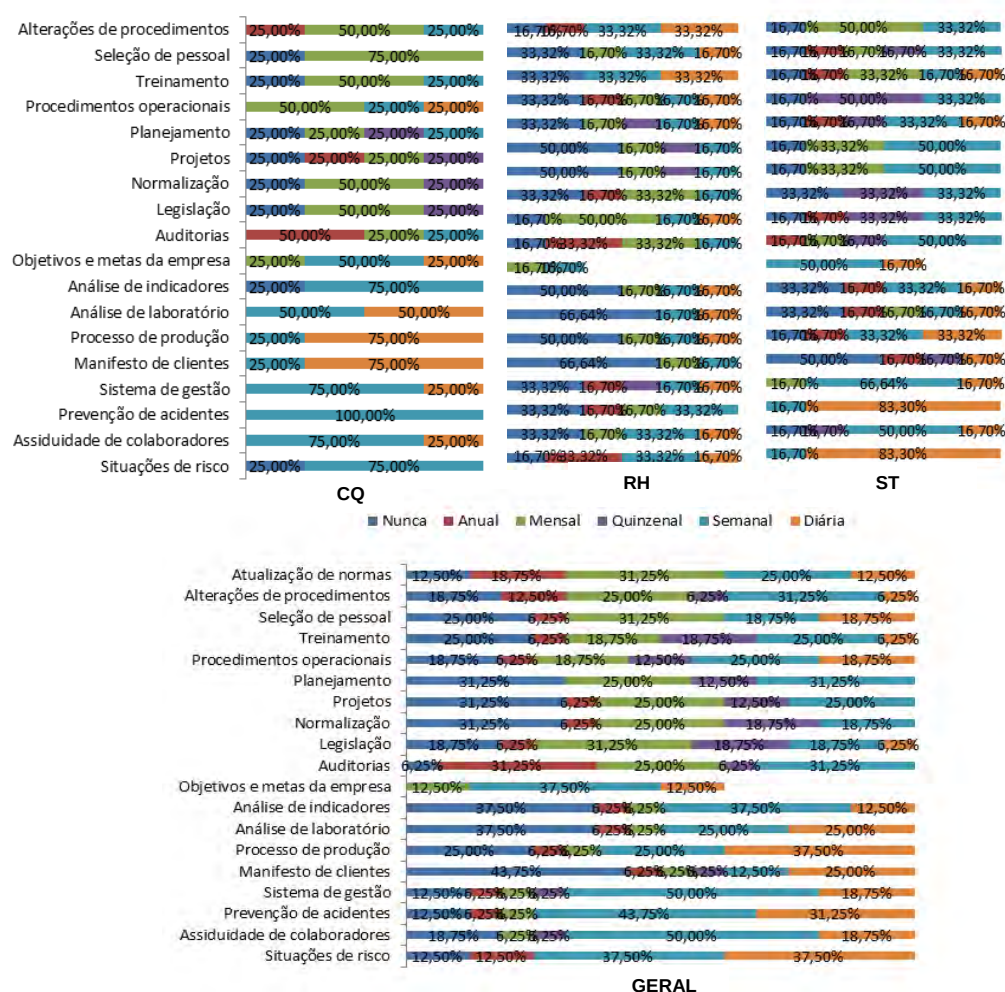
Geralmente é alguma novidade, coisas que acontecem. Mudança se teve, nesse caso, ai como a questão da reintegração, de refazer [teve] algumas mudanças [...] tipo assim, eles deram um reajuste geral por motivo do pessoal tá reclamando muito (Entrevistado F).

Logo, a comunicação na indústria envolve diversos espaços para dar ciência aos envolvidos sobre os mesmos em suas funções, assim como as alterações provenientes de instâncias administrativas mais elevadas na hierarquia da indústria. Ao mesmo tempo em que um departamento comunica sobre os mais variados temas, também por diversas razões recebem informações comunicadas por outros. Nesse sentido, semelhante à questão anterior se buscou identificar quais assuntos/temas são mais recebidos pelos CQ, RH e ST.

De acordo com os assuntos/temas mais comunicados diariamente ao CQ, tratam sobre os processos de produção e manifesto de clientes ambos com 75%. Quanto àqueles assuntos comunicados com frequência de pelo menos uma vez por semana, os assuntos mais recebidos pelo CQ segundo os respondentes nas comunicações tratam sobre prevenção de acidentes, sistema de gestão e situações de risco.

Quanto ao RH se mantém o observado nos assuntos comunicados na questão anterior. A periodicidade apresentada e os seus respectivos assuntos confirmam a dinâmica do setor em se comunicar com vários setores da indústria. Isto indica que a comunicação das informações externas ao departamento é intensa entre mensal, quinzenal e diária.

Gráfico 4 - Frequência dos Assuntos/temas Recebidos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

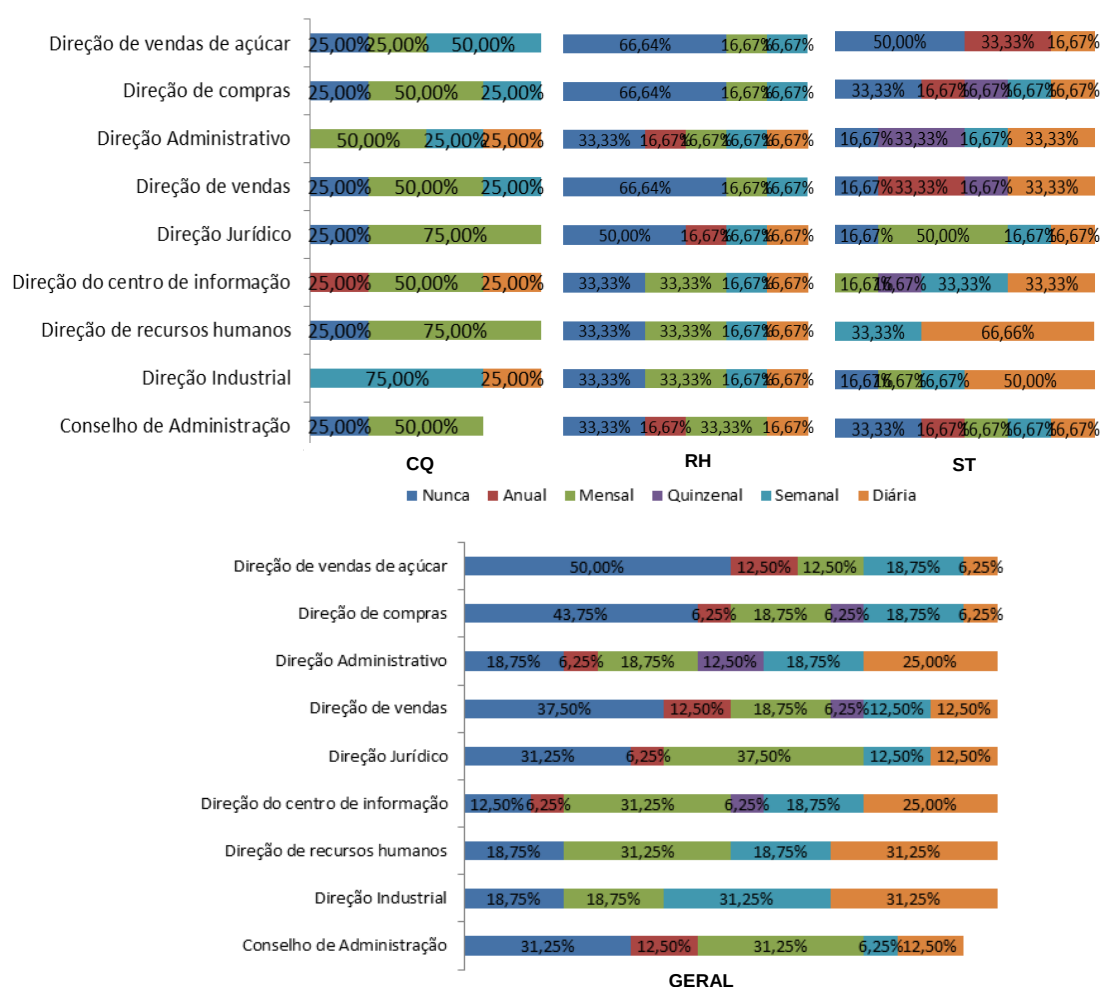
Essa posição justifica-se pelo fato de alguns assuntos não serem comunicados pelo RH em face de ausência de *feedback* ou necessidade de sua comunicação continua sobre o assunto.

Como descrito no Gráfico 3, o ST recebe comunicações diárias sobre prevenções de acidentes e situações de risco 83,30% para ambos. Da mesma forma que o RH, mediante suas atribuições que em geral tratam da segurança do trabalho

na indústria, também requer uma comunicação diversificada com vários ambientes internos. Ao tempo também, como visto, que recebe intensa comunicação sobre os vários assuntos com periodicidade variada.

Visando ampliar a discussão para caracterizar o processo de comunicação nos departamentos, foi proposto na sequência que os respondentes identificassem a frequência que as diretorias se comunicavam com os seus respectivos departamentos.

Gráfico 5 - Frequência das Informações Repassadas pelas Diretorias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

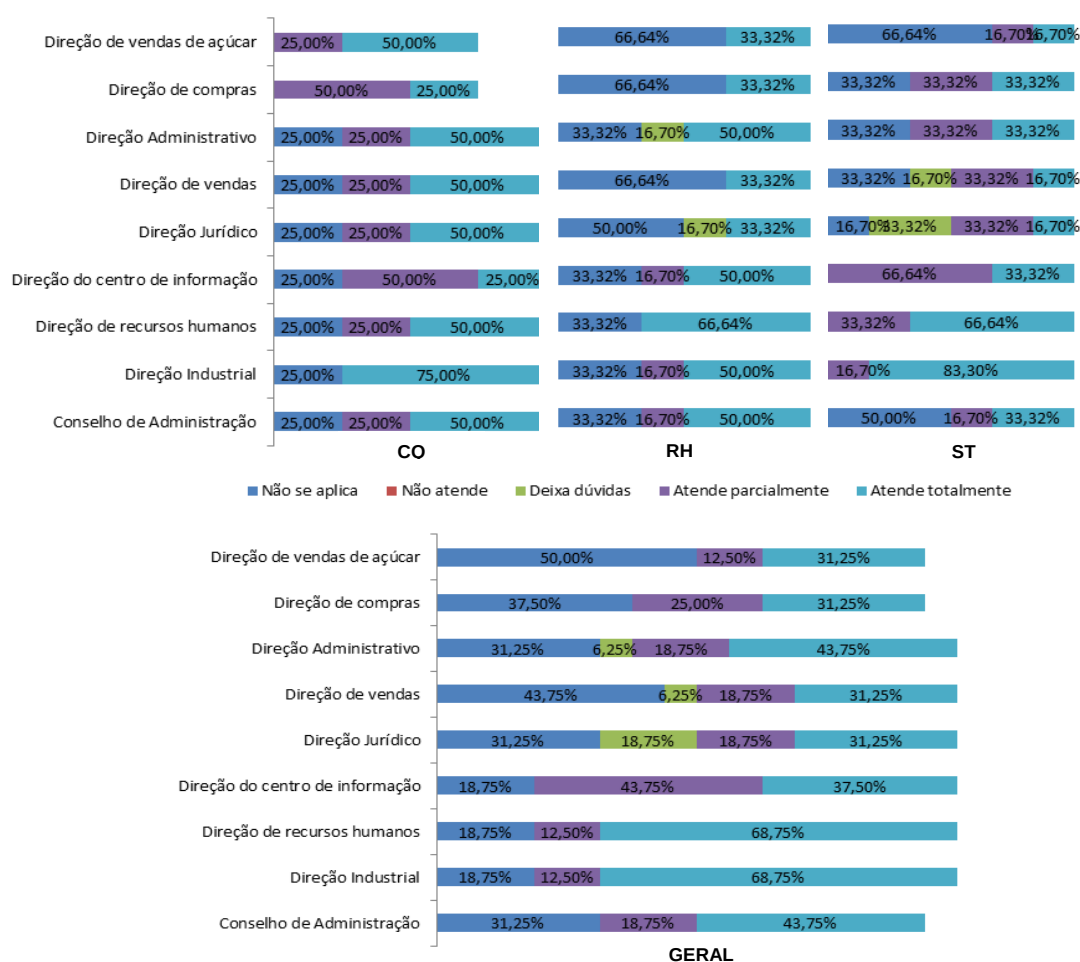
Para o CQ, a comunicação das diretorias ocorre com periodicidade semanal na maioria das respostas apresentadas. A maior ênfase nas comunicações é da Direção do Jurídico e de Recursos Humanos com 75% das comunicações. Além, das Diretorias de Compra, Administrativa, Vendas e Diretoria do Centro de Informação da indústria todas com 50%. Ao RH há uma comunicação que difere

bastante quanto à periodicidade das comunicações. De acordo com os dados, as diretorias costumam se comunicar com o RH em frequência mensal, semanal ou diária. Além disso, os dados revelam uma baixa comunicação com as Diretorias de Vendas de Açúcar, Compras e Direção de Vendas.

No caso do ST, há uma intensa comunicação com as diretorias com variações nos períodos da escala. A Diretoria de Recursos Humanos e a Direção Industrial repassam informações com frequência diária de 66,64% e 50% respectivamente. De modo geral há uma intensidade no repasse de informações pelas diretorias em períodos com maior frequência entre mensais e diários por se tratar de informações estratégicas aos departamentos e a indústria. Verifica-se também, uma baixa comunicação da Direção de Vendas, Direção de Compras, Direção Jurídica.

O Conselho Administrativo, a instância de maior decisão na hierarquia (Anexo A), também é citado com baixa comunicação por parte dos respondentes. Para Dalbosco, Nakayama e Varvakis (2008) essa dinâmica que envolve a comunicação da informação é o que conduz os fluxos internos. Desse modo, é por uma demanda interna entre os membros do departamento ou outro ponto da indústria e a comunicação entre setores como as diretorias, um bom exemplo do que afirmam os autores.

Sobre essa comunicação entre diretorias e departamentos, foi proposta aos respondentes a realização de avaliação das informações comunicadas pelas diretorias aos departamentos, considerando a relevância e a variação da escala.

Gráfico 6 – Avaliação das Informações Repassadas pelas Diretorias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tomando por base as respostas dos respondentes do CQ, se verifica que as informações comunicadas pelas diretorias junto ao departamento variam entre atender parcialmente e atender plenamente as necessidades. A disponibilização das informações pelas diretorias ocorre por diversos meios como correio eletrônico, boletins dentre outros. As diretorias também utilizam as reuniões para comunicar ou tomar decisões, conduzindo os esforços de diversos setores no sentido de estender ao máximo no processo de comunicação vertical descendente e que todos tomem ciência das decisões (PINHO, 2006, p.106-112). A comunicação da informação ocorre em cascata como afirma o Respondente C:

A gente utiliza o que a gente chama de reunião em cascata. Então, a empresa tem uma reunião mensal onde se reúnem o pessoal de gestão, de gerenciamento, a gerência, né. E depois, nesse mesmo dia, acabando essa reunião, eles acompanham os indicadores macro, eles fazem uma reunião do conselho técnico. Então, dali ela vem desmembrando, depois cada diretor tem a sua equipe, faz uma reunião com a equipe, passa essas decisões que eles tiveram e a equipe vai disseminando aos demais, meio que por nível hierárquico mesmo, até chegar aos níveis que precisam ter a informação, o conhecimento. (Respondente C).

Nesse caso, percebe-se que o ponto de partida do processo de comunicação se encontra no nível estratégico do qual descreve Valentim (2010, p.13-14) em direção aos outros dois níveis, o tático e operacional.

Para os respondentes do RH há uma divisão acentuada nas avaliações sobre as informações repassadas pelas diretorias. Os Departamentos de Vendas de Açúcar, Compras e Vendas não se comunicam com frequência na maioria das respostas do Gráfico 5, razão pela qual não se aplicar uma avaliação. A Direção do Centro de Informação, de Recursos Humanos e Direção Industrial são os que frequentemente se comunicam com o RH e segundo o julgamento dos respondentes as informações disponibilizadas atendem plenamente.

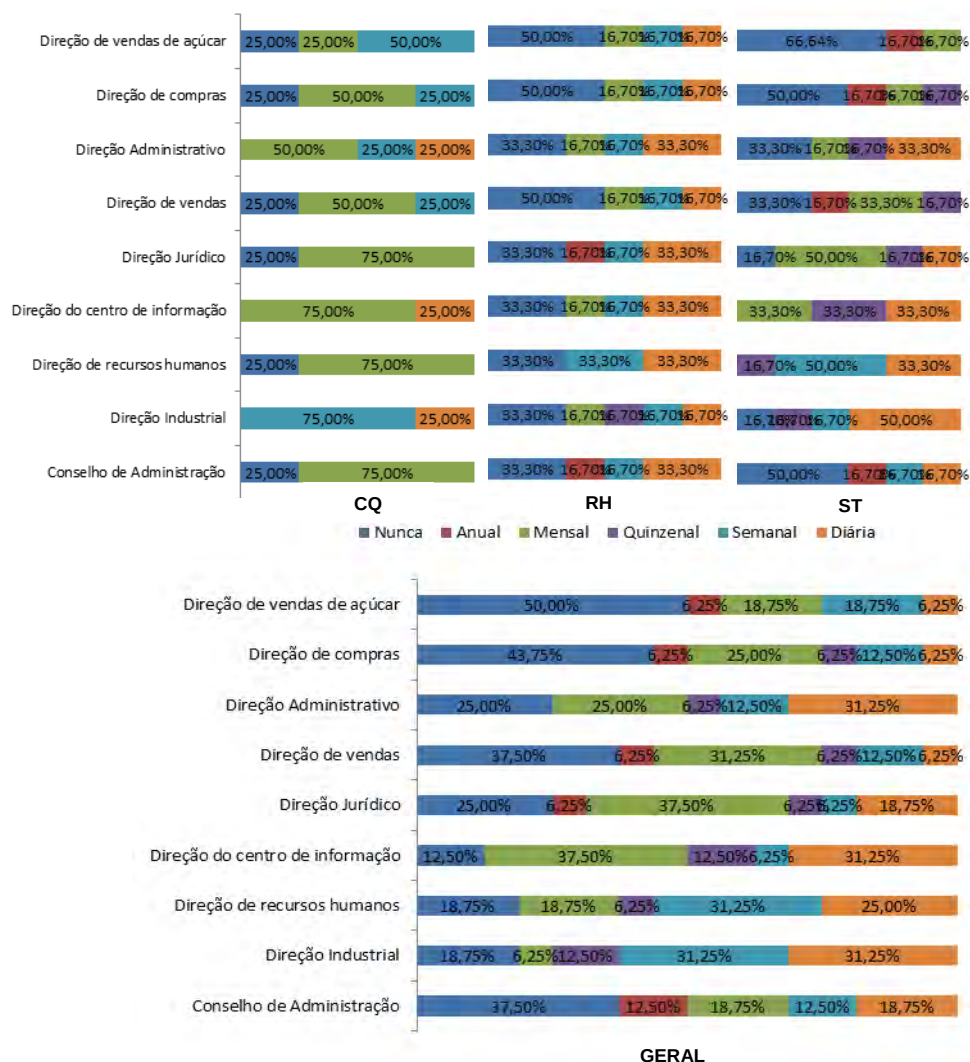
Para o Departamento ST, as informações que são comumente disponibilizadas pelas diretorias, no geral, estão atendendo plenamente. A Direção Industrial é a mais bem avaliada com 83,30%, seguido da Diretoria de Recursos Humanos com 66,64%.

Considerando o agrupamento dos dados de todos os departamentos é possível notar que as informações repassadas pelas diretorias atendem as necessidades em suas respectivas rotinas. O maior destaque no nível de satisfação com as informações repassadas foi atribuído à Diretoria de Recursos Humanos e Direção Industrial, ambas com 68,75% de satisfação plena. Por outro lado, a Diretoria do Centro de Informação atende parcialmente as necessidades dos setores em questão, requerendo, portanto, questionamentos mais profundos sobre sua comunicação interna com os demais departamentos e setores.

Como vimos, há no ambiente interno da indústria entre os departamentos e as instâncias de maior decisão, uma efetiva comunicação que deriva da necessidade de dar ciência acerca de decisões sobre diversas questões das rotinas, por exemplo. Portanto, exigindo dos envolvidos nos departamentos com as demandas contidas nessas comunicações o *feedback* mais preciso e ágil. Em seguida, se buscou

evidenciar essa dinâmica questionando os respondentes sobre a frequência da comunicação junto às diretorias.

Gráfico 7 - Frequência de Informações Repassadas às Diretorias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como podemos notar nos dados quanto aos respondentes do CQ, há uma intensa comunicação de informações em escala mensal junto às diretorias. Nessa perspectiva, como os mais citados apontam a diretoria jurídica, direção do centro de informação, recursos humanos e conselho de administração. Em relação à Direção Industrial, a comunicação ocorre com maior intensidade durante a semana. Essa periodicidade, em grande parte, se justifica em razão de uma rotina que envolve problemas que exigem soluções vinculadas aos processos de produção e à Direção Industrial, conforme relata o respondente C nos diários (Anexo D): “[...] conversando

com o coordenador de produção, diretor e analista de vendas para alinhar as ideias e definir a forma de atendimento ao consumidor” (Respondente C).

De acordo com o que informou os respondentes do RH, suas trocas de informações ocorrem diariamente. Entretanto, há uma polarização nas respostas entre aqueles respondentes que se comunicam diariamente e aqueles que se colocam como nunca realizarem tal ação junto às diretorias em questão. Nota-se que as diretorias ligadas a processos de compras ou vendas, não se comunicam constantemente com os respondentes da pesquisa do Departamento de RH. Desta forma, essa posição se apresenta coerente no que fundamentalmente foi exposto nos Gráficos 5 e 6 no que tange ao processo de comunicação com essas diretorias.

No que tange ao ST, as respostas quanto à periodicidade possuem uma diversidade considerável de acordo com a escala. Percebe-se que nas comunicações diárias a mais citada foi à Diretoria Industrial, fato compreensível, pois está subordinada no organograma da indústria a esta diretoria. Semanalmente costuma-se comunicar com maior frequência junto à Diretoria de Recursos Humanos e mensalmente com o Jurídico. Os respondentes do ST indicaram também que na maioria das respostas, não se comunica com as Diretorias de Vendas e Compra e com o Conselho de Administração.

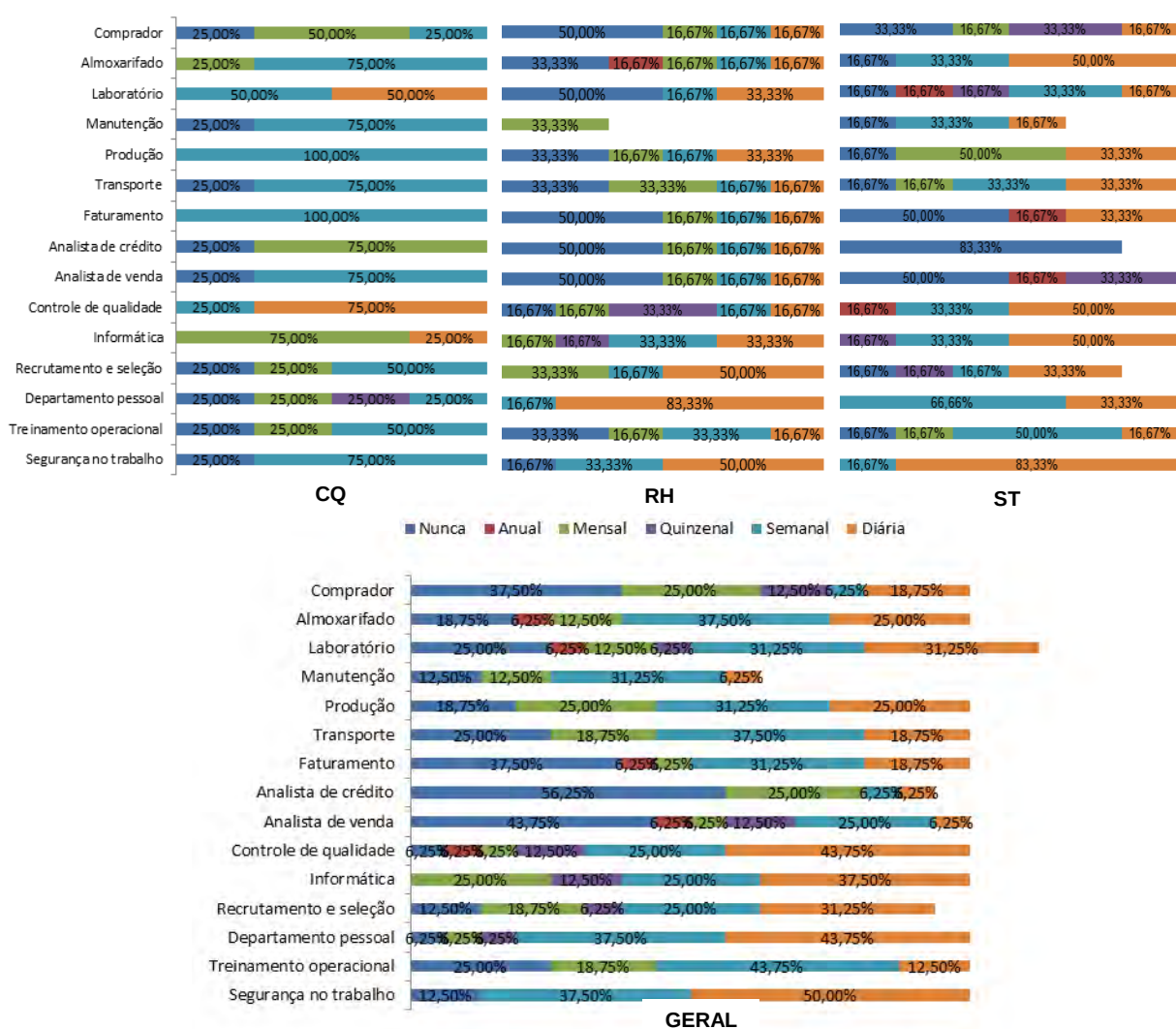
Considerando a reunião das respostas dos departamentos percebe-se que as informações repassadas pelos departamentos às diretorias, revelam em primeiro lugar uma comunicação diária efetiva, com clareza e verticalizada ou como denominamos anteriormente de *feedback*. Em outra ação, induz a refletir que essa comunicação vertical, também se aproxima daquilo que Pinho (2006, p.108-112) expôs na matriz teórica desta pesquisa, como uma comunicação ascendente, permitindo o diálogo entre os envolvidos do menor nível ao de maior relevância decisória. Nesse sentido, contribui com o fortalecimento da informação nas rotinas dos departamentos e setores internos na indústria, potencializando a competitividade. A finalidade da informação, efetivamente, ao circular nos ambientes internos amplia a capacidade de decidir. Por essa razão, é que Souza (1991, p.34) afirmou ser essencial ao contexto da indústria o uso da informação sob qualquer perspectiva.

Proposto junto aos entrevistados essa fase de análise sobre as comunicações que envolvem as diretorias e os setores lócus da pesquisa, segue-se adiante

abordando o processo de comunicação no contexto interno da indústria naquilo que preconizamos até o momento, dando evidência aos setores CQ, RH e ST.

Os respondentes foram questionados sobre a periodicidade com que os departamentos costumavam se comunicar com o CQ, RH e ST. Quanto ao CQ é visível que os respondentes indicaram o próprio ambiente de trabalho o que ao nosso olhar, considerou que sua comunicação com os demais departamentos ocorre intensamente em 75% das atividades diárias para maioria das respostas. No restante das respostas, 100% dos respondentes indicam que os Departamentos de Produção e o de Faturamento se comunicam semanalmente com o Departamento de CQ. Torna-se nítida nas respostas quanto à comunicação que ocorre semanalmente entre os vários departamentos. Isso se deve em grande monta pelas atribuições que são conferidas ao CQ na indústria.

Gráfico 8 - Frequência da Comunicação das Informações pelos Departamentos – 2013.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que o Comprador, indicado como um departamento se encontra diretamente vinculado a Diretoria de Compras. Face ao contexto de uma das maiores empresas do Brasil, justifica-se sua criação pela dimensão do grupo, estando formalizado no organograma (Anexo A).

Os respondentes do RH informaram que há uma incidência muito elevada em se comunicar diariamente com o Departamento de Pessoal. Considerando a composição enquanto Departamento de Recursos Humanos, esta se efetiva na junção do Departamento de Pessoal e no Departamento de Recrutamento e Seleção, representados no Anexo A. Portanto, Departamento de Recursos Humanos no entendimento extraído a partir das explicações do Anexo A, nas visitas técnicas e na coleta dos dados é composto por esses dois elementos que se complementam. Quando menciona a comunicação diária numa maior evidência indica que suas comunicações para com os departamentos são constantes. A diversidade de respostas quanto à periodicidade dos setores em se comunicar com o RH revela um pouco da rotina do departamento que costuma, na maioria dos casos, receber informações diariamente, na semana ou mensalmente. Os dados sugerem também, que alguns departamentos não possuem frequência relevante na comunicação com o RH ou não se comunicam.

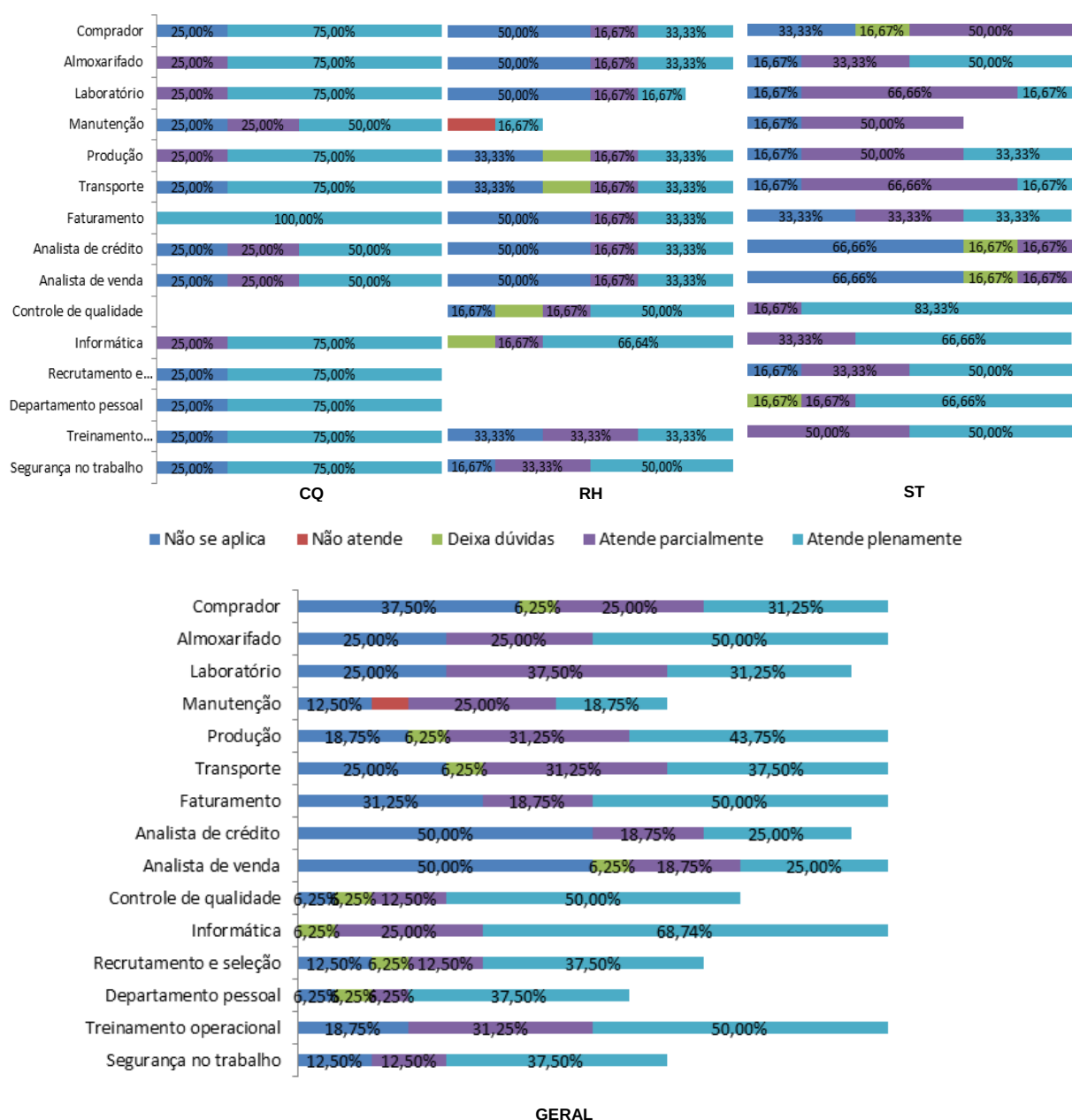
Quanto ao Departamento ST o que se observa nos dados é que ocorrem repasses de informação entre os departamentos com periodicidade diária e semanal. Além disso, revela nos dados a semelhança entre as informações do RH e ST, o que nos sugere a efetiva aproximação entre esses dois departamentos nas atividades cotidianas. Concebendo a reunião de todas as informações, verificamos elevada comunicação diária e semanal entre os Departamento Pessoal, Controle de Qualidade, Informática, Almoxarifado e Transporte.

Dando prosseguimento às informações repassadas entre os departamentos, foi sugerido aos respondentes que efetivassem a avaliação das informações repassadas e procedentes dos departamentos analisados no Gráfico 8.

De acordo com as respostas apresentadas no Gráfico 9, nota-se que a intenção da pergunta foi avaliar as informações repassadas pelos Departamentos, razão esta que se apresenta respectivamente o CQ e o ST com zero nas suas próprias avaliações. Considerando os dados dos respondentes do CQ, a maioria das

informações repassadas pelos departamentos que se comunicam com o CQ atende plenamente ao que se propõe.

Para o Departamento de RH, os respondentes afirmaram que as informações comunicadas entre os departamentos alternam em atender parcialmente e para maioria por atender plenamente as demandas por informações entre os departamentos. Cabe ressaltar que, como mencionado anteriormente, o Departamento de RH é composto pelo Departamento de Pessoal e de Recrutamento e Seleção, ambos foram desconsiderados nessa avaliação pelas mesmas razões anteriormente demonstradas em relação ao CQ e ST. Nesse sentido, se destacam a Informática, Recrutamento e Seleção e Departamento de Pessoal que atendem plenamente as necessidades de informações junto ao ST. Incluindo também o Controle de Qualidade e o ST, por considerar que as informações comunicadas por esses departamentos, atendem plenamente aos seus objetivos.

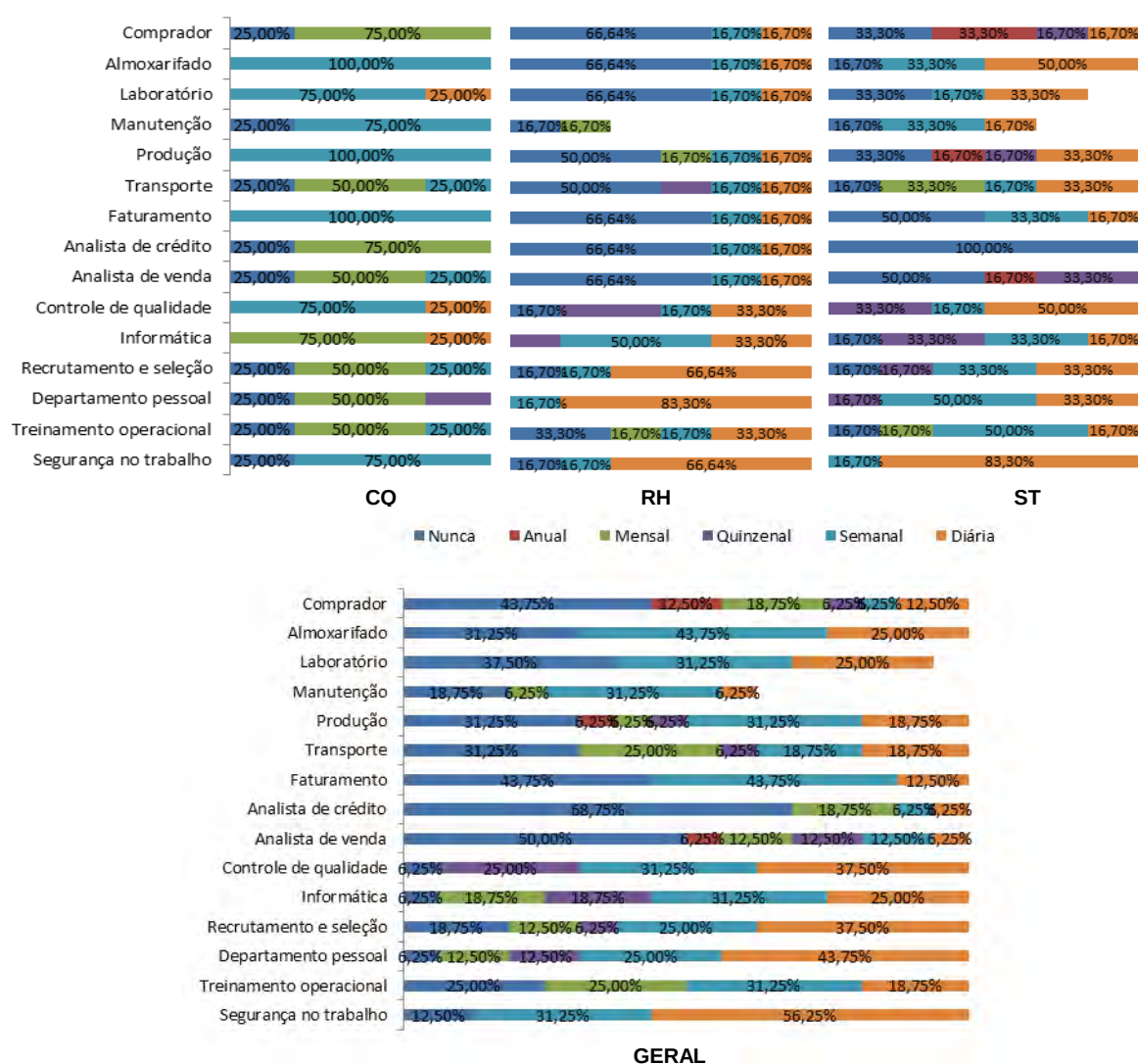
Gráfico 9 - Avaliação das Informações Repassadas pelos Departamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas apresentadas pelos respondentes do ST, afirmaram ser o Controle de Qualidade o departamento que comunica informações as quais atendem plenamente, possuindo assim elevado nível de confiança por 83,33% das respostas. No geral, como se pode notar no Gráfico 9, a comunicação da informação envolvendo os departamentos atendem plenamente com destaque para informática, treinamento operacional, controle de qualidade e segurança do trabalho. Também foi solicitado aos respondentes que indicassem sobre a periodicidade dessa comunicação com os departamentos.

No que tange ao CQ a frequência com a qual esse departamento repassa informações para os departamentos RH e ST, está mais concentrada entre semanal e mensal. Destaque para o Almoxarifado, Produção e Faturamento como os mais citados na comunicação realizada semanalmente por 100% das respostas. Em relação ao RH, há uma incidência mais elevada para comunicação diária com os departamentos, com ênfase entre os próprios elementos que compõem o RH, sendo o Recrutamento e Seleção e o Departamento Pessoal.

Gráfico 10 - Frequência das Informações Repassadas aos Departamentos.



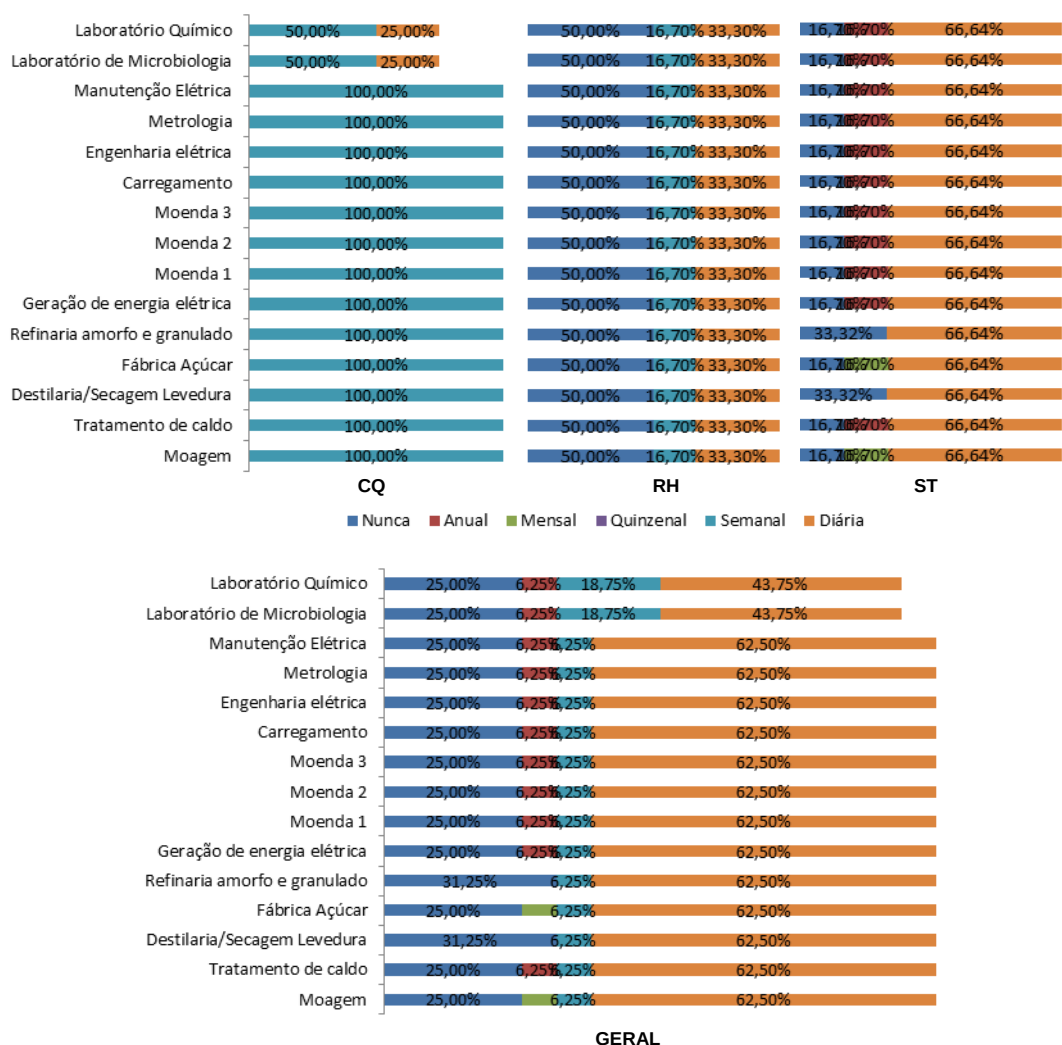
Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação realizada com frequência diária pelo ST é impreterivelmente o próprio ST, segundo afirmam os respondentes com 83,30% das respostas seguidos pelo Controle de Qualidade e Almoxarifado, ambos com 50%. O repasse frequente

das informações com periodicidade se deve a fatores como, o ST e CQ estão localizados no mesmo prédio, facilitando assim, o repasse de informações. Após compilação geral verificou-se que a comunicação entre os setores ocorrem com frequência diária e semanal, respectivamente. Ademais, demonstram que alguns departamentos, assim como no Gráfico 9, repassam e recebem pouca ou nenhuma comunicação em relação aos CQ, RH e ST. Diante de uma estrutura complexa, se buscou identificar quais setores se comunica e sua frequência identificando assim, as ocorrências da comunicação no ambiente interno da indústria. Cabe ressaltar a ocorrência de lacunas nos gráficos em face de não haver respostas aos itens pelos respondentes. O Gráfico 11 apresenta as respostas sobre a comunicação entre os setores e os departamentos estudados.

Para maioria das respostas do CQ, os respondentes foram objetivos e apresentaram que semanalmente recebem comunicações dos setores em questão. Essa comunicação se evidencia nas respostas presentes em episódios descritos nos diários dos respondentes B, C e H relacionados a problemas como reclamação sobre produtos, descartes de resíduos e demais situações que exigem visitas aos setores e solicitações relacionadas a processos nas atividades realizadas.

Os respondentes do Departamento RH, afirmou em suas respostas uma incontestável divisão. Para 50% dos respondentes os setores propostos nas questões não realizam nenhuma comunicação com o RH. Por outro lado, os outros 50% afirmaram que recebem repasses de informações diária e semanalmente. Analisando as respostas dos respondentes do ST há uma acentuada projeção quanto às comunicações diárias realizadas por esses setores. De acordo com as atribuições do ST é plausível que diante de questões que envolvem segurança em ambientes de alto risco, que a ocorrência de comunicação entre esses setores e o ST tenha periodicidade diária.

Gráfico 11 - Frequência das Informações Comunicadas pelos Setores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

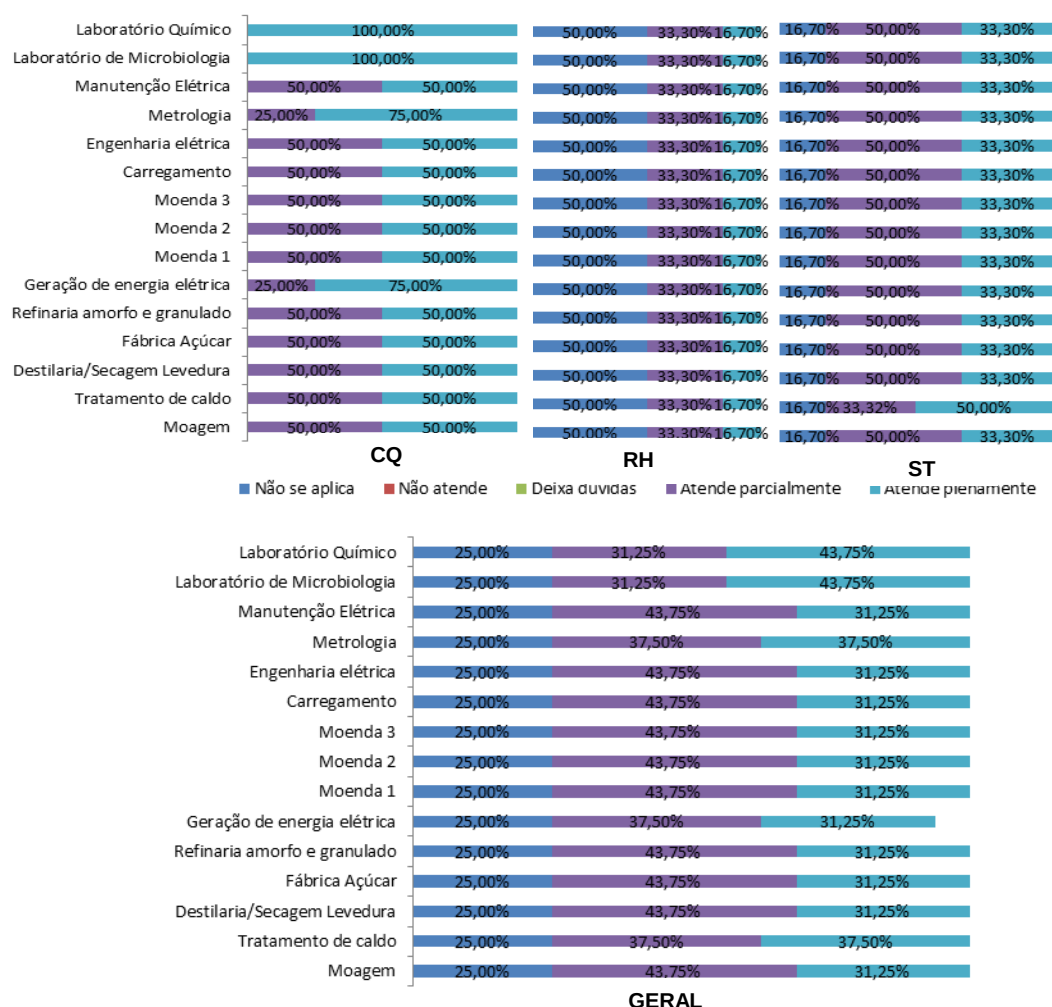
Visivelmente, há uma comunicação efetiva dos setores para com os Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. Considerando essa frequência nas comunicações das informações, foi solicitado aos respondentes que avaliassem as informações repassadas por esses setores. Foi proposta uma avaliação das informações repassadas pelos setores aos departamentos.

Diante, do exposto pelas respostas do CQ, pode-se afirmar que a maioria das informações repassadas por esses setores atendem plenamente as necessidades oriundas do CQ. Verifica-se maior confiabilidade das informações do Laboratório Químico, Laboratório de Microbiologia com 100% das afirmações e 75% para o Setor de Metrologia e Geração de Energia Elétrica.

No que tange as respostas dos participantes do Departamento RH, em consideração ao que foi afirmado na questão anterior, os respondentes avaliam que as informações repassadas atendem parcialmente as necessidades. Embora, segundo 50% dos respondentes não se aplicaria tal avaliação em face de não ocorrência da comunicação dos setores com o RH.

De acordo com a maioria das respostas do ST, indicam que as comunicações das informações realizadas pelos setores atendem parcialmente as necessidades com 50% para maioria das respostas. Verifica-se, nas informações do Gráfico 12, que existe para todos os setores uma avaliação positiva por parte do Departamento ST, que considera e as informações repassadas como plenamente confiáveis para 33,30%. Destaque para este Departamento foi a avaliação quanto as informações comunicadas pelo Setor de Tratamento de Caldo, considerado plenamente confiável por 50%.

Gráfico 12 – Avaliação das Informações Repassadas pelos Setores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as respostas, considerando todos os envolvidos na questão fica visível que as informações comunicadas por esses setores aos departamentos, variam entre atender parcialmente e atender plenamente ao CQ, RH e ST no tocante as demandas que surgem nas atividades de rotina. Essa avaliação, pode se dar por fatores que pode envolver problemas que atrapalham o processo de comunicação, como indica um dos entrevistados:

Uma grande quantidade de rádio comunicador que atrapalha, porque, além das interferências, a comunicação em rádio ela é, eu acredito, que ela é uns 70%. Só que você fala e o cara não entendeu do outro lado. [...]. O outro problema é que atrapalha a comunicação, são os intermediários que você passa a comunicação. Eu tenho que me comunicar com o funcionário, a gente passa para os encarregados e essa informação num chega lá, ou passa no primeiro turno, no primeiro horário, num chega no terceiro horário. Você deixou tudo certinho, conversado, avisado, chegou no segundo, no terceiro num chega (Respondente A).

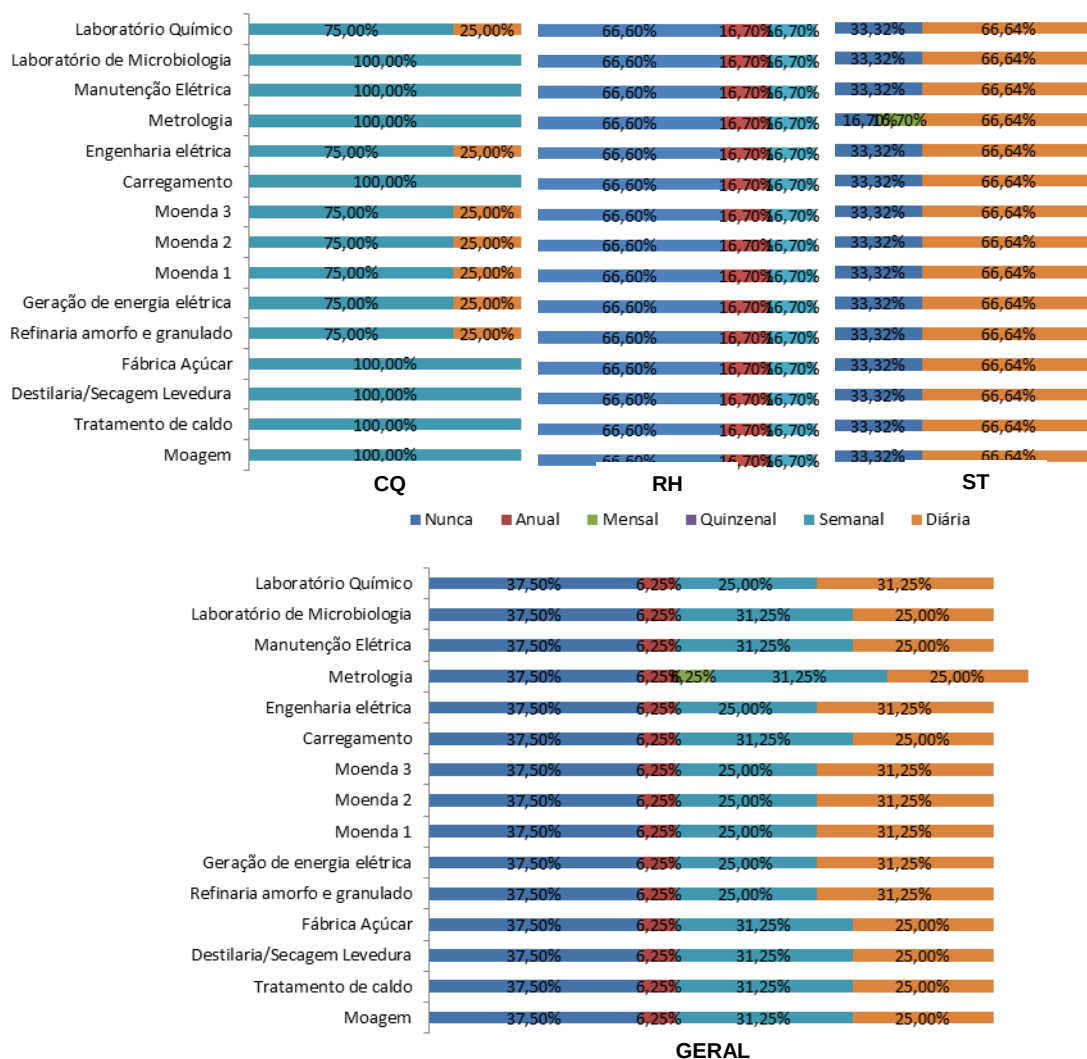
Diante disso, pode-se compreender que nas práticas cotidianas é fundamental identificar a ocorrência de problemas, impedimentos ou práticas que atrapalhem a fluidez da informação, estejam elas presentes nos meios utilizados ou nas práticas. Após esse esforço de identificar a ocorrência da comunicação entre os setores e o CQ, RH e ST, os respondentes prosseguiram na identificação da periodicidade com que realizavam a comunicação das informações junto aos setores avaliados. A seguir, serão apresentadas informações sobre a periodicidade com que os departamentos estudados costumam comunicar informações aos setores.

Os respondentes do CQ indicaram que em suas rotinas realizam, ao menos uma vez por semana, alguma comunicação com os setores. Diante das atribuições conferidas ao Controle de Qualidade já elencadas anteriormente, para 25% dos respondentes consideram que realizam uma comunicação diária junto às Moendas 1, 2 e 3, Refinaria, Amorfo e Granulado, Geração Elétrica e Laboratório.

Em se tratando das respostas dos envolvidos no Departamento de RH há uma mudança à maioria, 66,60% das respostas afirmam não realizar comunicação junto aos setores objeto da questão. Diferentemente, os respondentes do ST afirmaram que realizam uma intensa comunicação diária junto aos setores. Realização de procedimentos de fiscalização, integração dentre outras atividades que exigem dos técnicos presentes na Segurança do Trabalho comunicação de informações periódicas. Nesse sentido, em uma situação relatada no diário pelo respondente E reforça que nas rotinas que envolvem riscos a comunicação é essencial ao ambiente interno da indústria:

Estava realizando uma fiscalização de segurança nas caldeiras, quando fui informado que na caldeira 4 estavam realizando um serviço em altura sem as mínimas condições de segurança. Pois no local não havia acesso para o patamar que ficava uns 9 [nove] metros do chão (Respondente E).

Gráfico 13 - Frequência das Informações Repassadas aos Setores.

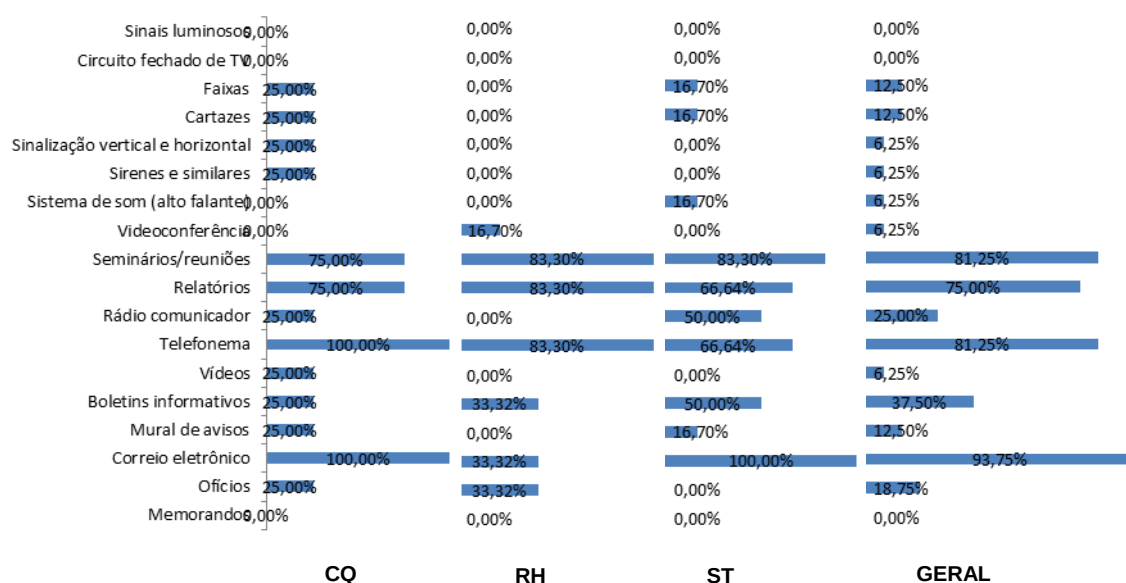


Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto que envolve todas as respostas, verificamos uma comunicação mais densa entre semanal e diária dos departamentos para os setores. De acordo com Oliveira e Paula (2007), pensar um paradigma comunicacional dialógico supõe o envolvimento intenso do ambiente interno das organizações e de um número maior de pessoas, claramente evidenciado até momento, promovendo possíveis trocas, aprendizados e incidindo nas soluções dos problemas. Pacificamente, encontramos nessas abordagens uma comunicação horizontal ampla e dinâmica.

Dito isso, em se tratando de indústrias competitivas, a comunicação na indústria deve envolver os meios necessários ao processo de comunicação. Propõe-se então, seguindo esse raciocínio, que os respondentes indicassem na questão seguinte os meios utilizados pelo Conselho Administrativo para efetivamente se comunicar com as diretorias. Deve-se recordar que, anteriormente pontuou-se a comunicação vertical descendente e ascendente envolvendo as diretorias e os níveis hierárquicos, lembrada como comunicação em cascata por um dos entrevistados do Departamento de Controle de Qualidade. Esta comunicação em cascata é análoga a comunicação em cadeia. De acordo com Pinho (2006, p.116-117) essa comunicação “é rigidamente seriada – a mensagem segue de um empregado a outro até alcançar o seu destino”.

Gráfico 14 - Meios Utilizados na Comunicação entre o Conselho de Administração e Diretorias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as afirmações dos respondentes do CQ, os meios pelos quais o Conselho de Administração mais utiliza para comunicar informações são: o telefone e correio eletrônico ambos com 100% das afirmações e por seminários/reuniões e os relatórios. Assim, ratifica-se a constante utilização de meios de informações nas comunicações internas. Para os respondentes RH há algumas mudanças quanto à percepção dos meios mais utilizados, demonstrando uma variação e indicando que 83,30% das respostas dos seminários/reuniões, relatórios e telefone. De acordo com as respostas do RH, as comunicações entre

Conselho e Diretorias por correio eletrônico são mais efetivas na visão de 33,32%. Considerando os dados dos respondentes do ST as mudanças são pontuais, ressaltando o uso do rádio em 50% das respostas. Constata-se também a preferência por correio eletrônico, seminários e reuniões.

Observa-se que no conjunto das respostas dos respondentes do CQ, RH e ST revela certa preferência do Conselho de Administração ao comunicar-se com as Diretorias na utilização do correio eletrônico, seminários/reunião e relatórios. Sabidamente, além da agilidade e praticidade no uso dos meios, o correio eletrônico, por exemplo, possibilita um registro ou arquivamento das informações.

Dando continuidade a discussão sobre os meios utilizados na comunicação na indústria, buscou-se efetivamente identificar os meios que a indústria disponibiliza para a comunicação entre os departamentos, setores e demais espaços internos.

No que tange a respostas dos membros do CQ, eles afirmaram que os meios mais utilizados são: o correio eletrônico, telefone, rádio comunicador, seminários e reuniões todos reconhecidos por 100%. Cabe ressaltar que o CQ não dispõe de rádio comunicador conforme mencionado anteriormente. Além desses meios, apresenta-se uma variedade maior nas comunicações entre os setores como mural de avisos, boletins, faixas, cartazes. Outro meio apresentado pelo CQ utilizado pela indústria é a comunicação sonora pela sirene.

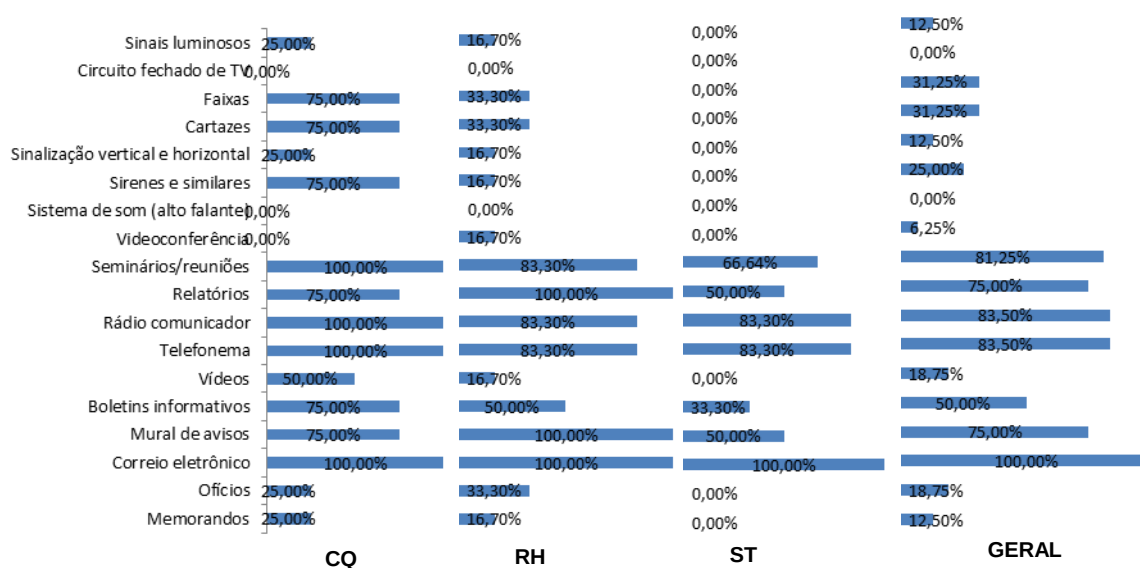
Para o RH, os meios identificados pelos respondentes foi o correio eletrônico e mural de avisos com 100% das respostas. O rádio comunicador e telefone com 83,30%. Quanto às respostas do ST há entre os respondentes a identificação mais acentuada para correio eletrônico com 100% das indicações. Telefone e rádio comunicador ambos com 83%. Percebem-se nas respostas a ausência da sinalização e das sirenes pelos respondentes do ST. A utilização desses meios é vital ao sucesso das atividades relacionadas aos procedimentos do ST para evitar ocorrências relacionadas à segurança do trabalho. Os entrevistados D e E enfatizam a importância desses meios nas rotinas da indústria:

Além do via rádio, né, que é uma comunicação mais rápida. Hoje tem centenas de rádio dentro da indústria aí e também a gente tem uma boa brigada de emergência pra tá ajudando nesse caso, que eles têm um procedimento que eles trabalham em cima de um procedimento que chama Plano de Ação Emergencial e também a gente, dentro desse plano, tem a comunicação pela caldeira. Que a caldeira tem um alarme que ela dispara esse alarme e pessoal vai tentar resolver, dependendo da gravidade, lógico. Esse é o meio mais rápido (Respondente D).

A gente trabalha com um sistema de comunicação pra ser mais rápido, é com avisos, sistema de boletins informativos, que a gente formaliza ele. Coloca algumas imagens, explica né, situação pra evitar e a gente espalha pela usina em pontos estratégicos pra todo mundo tá por dentro e com conhecimento desses fatos aí (Respondente E).

Para o item boletins citado nas respostas do ST no Gráfico 15, percebe-se que as respostas foram baixas, consideradas como um meio utilizado para a comunicação por apenas 33,30% dos respondentes do ST.

Gráfico 15 - Meios Utilizados pela Indústria na Comunicação entre os Setores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

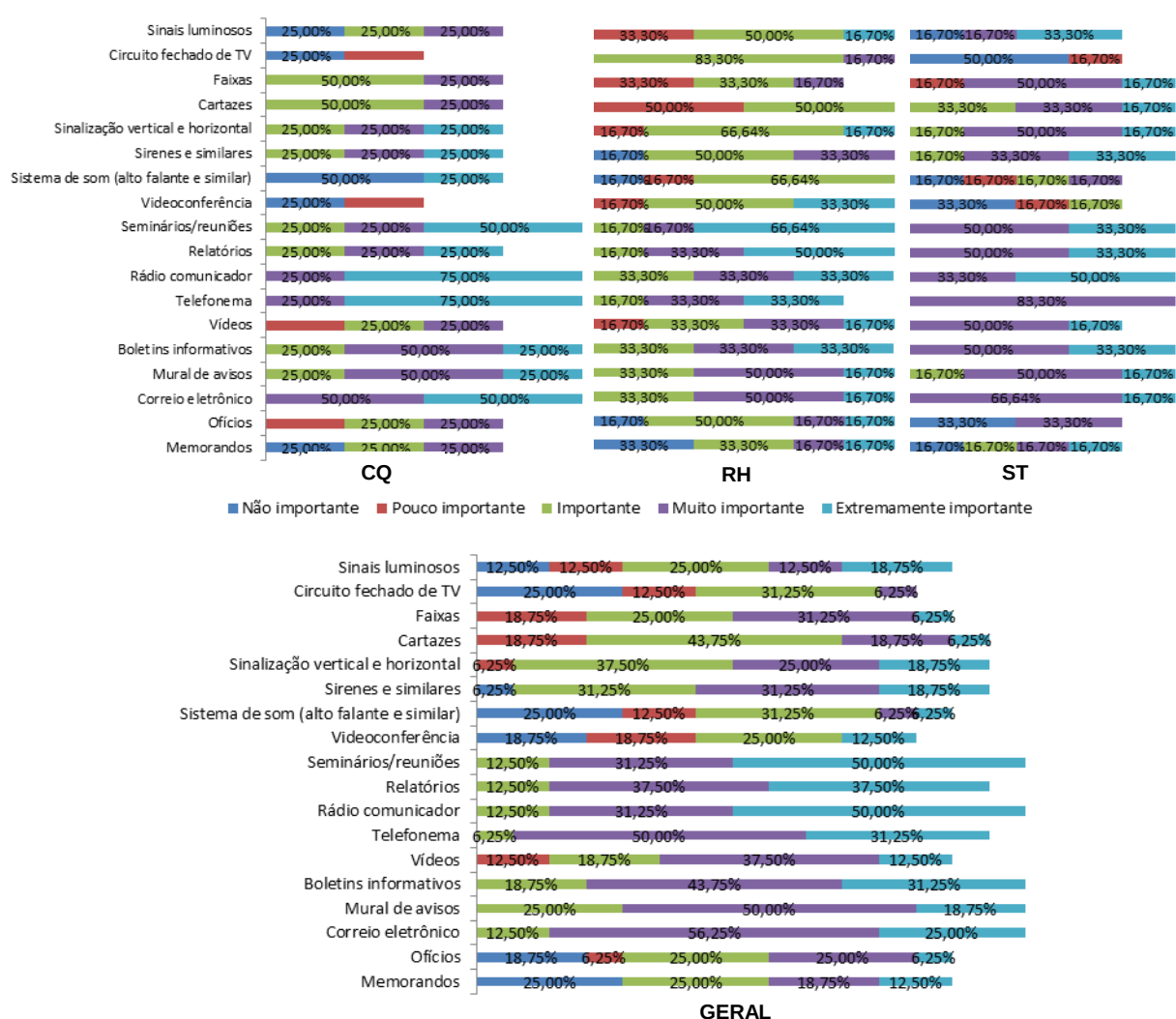
Considerando os dados disponíveis destaca-se o correio eletrônico nas respostas, inclusive no discurso do sujeito coletivo exposto ao final desta análise. Além disso, o telefonema, rádio comunicador e seminários/reuniões são os mais utilizados nas comunicações segundo o CQ, RH e ST. Percebe-se que ao longo das análises apresentadas até o momento outras reflexões e questões poderão surgir, por ocasião dos objetivos da pesquisa ficarão para uma futura análise.

Os dados obtidos e analisados a seguir derivam de uma questão que teve por objetivo realizar uma avaliação dos meios utilizados pela indústria para comunicação

junto aos respondentes do QC, RH e ST. A avaliação consistiu em estimar o grau de importância dos meios utilizados pela indústria.

Analisando as avaliações dos respondentes do Controle de Qualidade (CQ) verifica-se que o rádio comunicador e os telefonemas como meios extremamente importantes nas atividades do CQ. Percebe-se uma variação considerável na disposição dos dados frente à escala de avaliação da importância dos meios utilizados, concentrada entre meios muito importantes e extremamente importantes.

Gráfico 16 - Avaliação do Grau de Importância dos Meios Utilizados Pela Indústria.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os respondentes do RH os meios são avaliados como importantes. Mais uma vez o circuito de TV aparece e, desta vez, com uma importância maior para 83,30% das respostas, indicando um meio que pode auxiliar

nas comunicações da indústria. Além disso, destaca como importante a sinalização vertical para 66,64% dos respondentes. Diante do contexto da indústria, considerando os espaços com grande ruído, altas temperaturas, grandes máquinas em funcionamento, o uso das sinalizações é fundamental como afirma um dos respondentes: “Nós realizamos muito a comunicação visual através de placas” (Respondente A). Esses símbolos comunicam com frequência ações padronizadas e estabelecidas por convenções normativas da empresa ou normas ISO, por exemplo.

Quanto aos respondentes do ST, estes afirmaram na avaliação que os meios são muito importantes e extremamente importantes. O telefone foi considerado importante para 83,30% das respostas. O rádio comunicador foi considerado de extrema importância para 50% dos respondentes.

De um modo geral, em análise sobre os dados dispostos, indicam que a maioria dos respondentes reconhece que os meios disponibilizados pela indústria para a comunicação interna, variam de importante a extremamente importante. A seguir apresentam-se os discursos do sujeito coletivo referentes à comunicação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho.

DSC – CONTROLE DE QUALIDADE

A comunicação no Controle de Qualidade é entendida como essencial às atividades de rotina. No CQ como a gente controla os números e os parâmetros e resultados do sistema de gestão, realizamos muita comunicação, tanto para obter a informação de alguém, como também, depois de elaborada, planilhada, a gente passar essa informação pra tomar uma decisão. A gente comunica os indicadores, os resultados de indicadores, dos objetivos e metas. Comunicamos os resultados de auditorias internas, os resultados das inspeções de rotina. Olha, a gente comunica o manifesto dos clientes. As necessidades de treinamento para o setor de treinamento. Passa o planejamento que precisa ser treinado e a gente comunica alterações nas rotinas operacionais. Uma comunicação mais geral das ações, das ocorrências, a gente tem um jornalzinho que a gente publica nele as ações que foram feitas: “ah comprou isso, fez aquilo, produziu X”. É um jornalzinho geral para o grupo inteiro. Então ele traz tanto a informação da área industrial como da agrícola [...]. E nós temos reuniões semanais aqui com todo o pessoal, supervisor e encarregado. Então algumas comunicações são feitas através dessas reuniões de âmbito geral que já pega todas as áreas. Para comunicar decisões na empresa geralmente tem um meio para quem possui e-mail, através do e-mail tem essa comunicação, e-mail corporativo. Tem também a forma através de cartazes afixados em pontos estratégicos. Uma comunicação mais geral das ações das ocorrências é passada diretamente em forma de escala de superior vai passando pra o imediato e assim sucessivamente. A gente utiliza o que a gente chama de reunião em cascata. Então, a empresa tem uma reunião mensal onde se reúnem o pessoal de gestão, de gerenciamento, a gerência. Então dali ela vem desmembrando, depois cada diretor tem a sua equipe faz uma reunião com a equipe, passa essas decisões que eles tiveram e a equipe vai disseminando aos demais, por nível hierárquico mesmo, até chegar aos níveis que precisam ter a informação, o conhecimento. Quando é uma informação de âmbito geral normalmente é divulgada na reunião. Então, nessas reuniões que a gente tem na terça-feira ele faz essa divulgação: “olha está acontecendo isso, vamos fazer isso [...] precisamos cortar um custo daqui, melhorar essa produção dali [...]”. As motivações ou razões mais comuns para os membros se comunicarem seriam para tomar decisões, pra fornecer informações sobre falhas pequenas, por exemplo, um vazamento de óleo que é um problema ambiental, um descarte inadequado de resíduo que prejudica nossa coleta seletiva, algum probleminha na produção que envolva a parte da qualidade, devolução de produto, manutenções, apontamentos de manutenções, também é algo que faz a gente está sempre se comunicando. E hoje está mais envolvido o próprio desempenho e desenvolvimento do nosso trabalho no dia a dia. Reclamação de consumidores, uma embalagem chegou aberta, estava vazando. Alguns casos que acontecem ligam que tem formiga ou que tá com um gosto diferente aí você vai analisar e a contaminação estava ocorrendo dentro do supermercado. A gente tem esse feedback direto que é tratado ali pelo [...]. Tem a mocinha que recebe essa informação às vezes por e-mail ou via telefone. Ela preenche o formulário, a gente vai lá e recolhe, faz todo levantamento dentro do processo. Depois informa o consumidor do ocorrido. Mediante um incidente a comunicação é feita através do rádio, de um telefone estratégico definido para essas questões de emergência. E quando ocorre um incidente, a gente procura evitar, passando nas reuniões, como a gente pode dizer [...] replicação. Então a gente trabalha essa ideia da replicação dentro da própria reunião, mesmo, às vezes, por ser até informal, sabe do problema. Então, já desce a gente chama até de “diálogo diário” olhando pelo lado da segurança, a qualidade chama de “conscientização, orientação” reúne o pessoal e discute o assunto. A gente já procura conversar com o supervisor da área juntamente com as pessoas envolvidas nesse quase acidente. E depois isso aí é passado em reunião para todo mundo tomar ciência do que tá acontecendo pra evitar repetição né, desse quase ou que poderia ser um acidente mais grave posteriormente. Para evitar essas ocorrências usamos comunicação verbal e visual, através do rádio ou por meio de telefone. A gente anda bastante em campo, também diretamente podemos encontrar o funcionário que pode reportar essa informação e tomar as providências cabíveis. Essa parte aí a gente está sempre conversando diretamente nas áreas com as pessoas envolvidas sempre que a gente está dando uma volta nas áreas. Às vezes você conversa com um ou outro, até o encarregado fala com um, mas outro não passa adiante. Às vezes, a comunicação é truncada com aquele funcionário ali. Então, a gente acaba indo local e conversando com todo mundo. Desse modo, as pessoas se comunicam na maioria das vezes verbalmente. No próprio setor nosso ali mesmo, o pessoal tem a liberdade para vim até a sala e verbalmente a gente tem bastante comunicação verbal, a gente conversa bastante. Usamos o telefone, o meio mais utilizado são os ramais internos do telefone para agilizar. Via rádio, para nós da qualidade, a gente não tem o rádio e geralmente o pessoal pega o rádio e verifica se “alguém está perto de alguém da qualidade pra responder?” Além disso, algumas informações são repassadas por

e-mail pra manter o registro delas. Há uma preocupação acentuada quanto a situações que envolvem problemas que exigem comunicações ágeis. Nesse caso, foi uma situação em que precisou fazer uma comunicação através de rádio. Que tem um canal que todo mundo escuta e já dispersa muito rápido a informação. Nós tivemos um manifesto de um cliente e de imediato a gente desceu lá no setor de trabalho para analisar, por que foi um problema de embalagem e a gente foi ver na produção o andamento. A empresa disponibiliza o rádio, o telefone, inclusive, alguns funcionários têm um telefone corporativo e o e-mail para realizarem a comunicação. Existem alguns fatores que dificultam a comunicação. Talvez por conta das pessoas não estarem atentas aos meios de comunicação. O que eu vejo mais crítico aí é você fazer a comunicação, um exemplo, pra um supervisor e ele não fazer a divulgação passando isso daí para os outros níveis e muita gente utilizando o mesmo meio. Às vezes, acontece dela ser interrompida ali em função da própria visão da pessoa em achar que não vai acontecer na área dele ou talvez ele acha que aquilo não é tão relevante. Nossa comunicação é um pouco dificultada porque o setor da qualidade não tem um rádio. Às vezes, a gente pode dizer como dificulta um pouco, é quando o sistema tá com problema né, tá inoperante ou tá lento. Preferimos na comunicação interna o e-mail, o verbal e o telefônico. Conforme o caso com uma ciência no fim da reunião, tipo uma ata, a pessoa assina tudo àquilo que foi conversado, acordado. Uma forma mais segura está passando um e-mail, tudo pra manter um registro e a pessoa também se sentir responsável por que ela está recebendo, por que aquilo está sendo documentado. Acho que telefone, rádio, os meios eletrônicos.

DSC – RECURSOS HUMANOS

No que tange as informações comunicadas pelo Departamento de Recursos Humanos todo ano a gente faz as integrações. Então nós reavaliamos sempre quando tem mudanças. Em geral, tem um pessoal que tem necessidades de algum treinamento, tem necessidades [...] não pode exercer função sem aquilo e aí o supervisor, o encarregado fala que não pode liberar essa pessoa deixar assim sem treinamento. Ou uma pessoa com função inadequada ou em um ambiente de risco onde ela não teve treinamento pra está lá. Ai que já envolve toda essa questão de segurança, fiscalização, tudo isso assim, esse problema e eles não liberam o pessoal. Então, a gente informa: “Foi feita uma alteração na regra do bafômetro e a partir de hoje ele funciona nesse esquema aqui, então, teve uma vez é tanto, duas segunda vez [...]”. Conforme foi alterada a gente informa via e-mail, normalmente. O cara num tem curso nenhum, num tem NR-10 nem nada, às vezes eles querem só solucionar que é uma necessidade pensando só na produtividade. Só que aquilo envolve em acidente, outras questões. Então, teve uma época ai que teve muitas reclamações de salários. Então, o que acontece, a gente tinha um prêmio que pagava pra eles e a gente incorporou no salário. A empresa quando comunica uma decisão, esta vem descendo também né [...]. Do gerente nosso, geralmente [...] principalmente se for uma decisão do conselho. Aí é assim que funciona. Então, vem lá do gerente nosso, ele passa para o coordenador e ele passa para nós. A gente trabalha em conjunto sendo via telefone e e-mail, solicitando cópia de tudo que é documento e enquanto a medicina e serviço social dá um apoio à gente que fica em cima de documentos. Geralmente, quando nos comunicamos, é sobre alguma novidade, coisas que acontecem. Mudança se teve, nesse caso, ai como a questão da reintegração, de refazer [teve] algumas mudanças [...] tipo assim, eles deram um reajuste geral por motivo do pessoal tá reclamando muito, sei lá, acho que é mais nesse ponto ai sabe, que a gente tem [...]. E quando ocorre incidente grave a comunicação ocorre geralmente em reunião, faz uma reunião né e define. Se tiver que passar geral já marca com o pessoal né. Já marca uma reuniãozinha com o pessoal de comando ai já onde tem que levar pra cima se tem que passar né, vai ser feito. Para evitar ocorrências desse tipo, Por exemplo, então, ai foi conversado com o pessoal passou pra eles, tem que ser feito assim, ai a gente pega e comunica o pessoal que teve esse reajuste né. Passa pra chefia, para o pessoal [...]. Passar pra eles o que ocorre né. Pra ver se distribuir a mensagem ai do que foi feito. O correto era por todo mundo na sala, mas como é muito grande, muita gente fica até complicado. É mais a segurança do trabalho. Eles fazem uma análise do acidente, o que poderia evitar. Ai já é mais [...] a nossa participação a nossa comunicação é como fazer isso com mais eficiência. Mas em tempo [...] para agilizar mais esses processos e alguma deficiência de documentação como melhorar isso. A comunicação entre as pessoas mais próximas ocorre geralmente verbalmente, pode ser por e-mail. Dependendo o que precisa. Normalmente é assim, conversando assim pessoalmente. Porque a gente é muito próximo né, tá todo mundo assim. A comunicação ocorre ali mesmo. Quando não, via e-mail quando é uma coisa pra ficar mais documentada, digamos assim, evidenciada. A rapidez na comunicação pode ser determinante. Por exemplo, um cara ligou ai falou assim que foi feita uma denúncia que a [Indústria] estava puxando cana queimada, colhendo com a máquina. Só que na verdade puseram fogo na cana, acontece muito incidente. Então, como queimou muita cana tinha que colher com a máquina, não dava pra ser tudo corte manual. Outra questão diz respeito a benefícios de funcionários. Esse mês a gente vai mudar um benefício da pessoa, ela não vai ter mais aquilo, aquilo vai parar de oferecer ou vai ter um acréscimo disso, ou a gente vai ter mais outro benefício agora e aí não comunica. Você começa a receber reclamação de funcionário viu, é foi descontado isso, aconteceu aquilo. Mas, eu não estou sabendo, vou buscar informação no Departamento pessoal. Para efetiva comunicação, a empresa precisa facilitar a comunicação entre o pessoal da empresa. Aachamos que é o e-mail, o telefone pra nós é isso. Celular tem muita gente que tem celular [corporativo], tipo assim, é mais em nível de coordenação né. Mas tem celular, tem e-mail, tem telefone e tem muito contato verbal tipo [...] o pessoal da usina tem reunião, acho que duas vezes por semana, a gente sempre desce ai na terça-feira, a gente sempre vem. A agrícola tem na quarta-feira lá, então tá todo mundo lá. Na quarta-feira também, se acontece alguma coisa lá o pessoal a pessoa que faz a ata já comunica. É e-mail, mural. E-mail que dispara para todo mundo que tem endereço eletrônico. Na comunicação poderão existir fatores que dificultem a comunicação. De repente o que pode ser complicado assim é muita gente. [São] vários horários sabe assim, e o transtorno de você reunir esse pessoal. É difícil, não consegue levar alguma informação pra eles. É muita gente, é muito espalhado, muito grande o grupo. Outra questão que atrapalha bastante a comunicação são as novas diretrizes que não são comunicadas. Qualquer mudança ou relativa a benefícios ou encargos. Ou mudança de alguma norma nova, qualquer mudança no estatuto do funcionário, empregador que não seja comunicada antes. E uma

área não sabe o que mudou da outra. Quando você fica sabendo, normalmente é por intermédio de funcionários e a coisa já aconteceu. Ai o RH ele passa por [...] nossa, mas o RH não sabe que mudou? Então, o que facilitaria o trabalho, ia passar uma imagem de mais organização. Olha, dependendo da informação preferimos comunicar por e-mail porque você documenta né. Mais se é tranquilo pra passar a informação por fone, pessoalmente. As vezes se decide lá em determinado contexto mudou alguma coisa e não consulta quem tem mais acesso ao trabalhador. E ai isso reflete depois numa coisa que você melhorou aqui, reflete em três negativas ali. Então, deveria ter aqui uma reunião de repente ia resolver. Acreditamos que são essas duas maiores dificuldades. Então, é tudo documentado via WEBDESK que chama lá no sistema. Vai passando por “bytes” ai fica documentado tudo certinho.

DSC – SEGURANÇA DO TRABALHO

Os assuntos que costumamos comunicar nas atividades da indústria tratam sobre as situações de risco. Fazemos memorandos ou relatórios, aí faz tudo escrito, via escrito, impresso mesmo. Também, essa nossa parte que liga ao RH, como o Departamento Pessoal. Então, faltas, por exemplo, temos acesso pela manhã, procuramos quem faltou. Sempre quando a gente tem alguma norma nova ou algum item que de repente é alterado que seja ligado ao nosso trabalho, procuramos informar o mais rápido possível ou então, algum programa novo que tá chegando, Além disso, a gente procura informar através dos nossos meios de comunicação que é o telefone, e-mail, reuniões pra se tornar mais rápido essa parte aí. Primeiro e que é muito importante que você consiga passar pra todos é o e-mail. Então, teve uma ocorrência hoje que gerou um acidente, não grave, mas com alguma lesão. Então, vamos lá, fazemos a investigação do acidente e procuramos colher algumas informações e passamos para todos uma circular via e-mail. Hoje a nossa conversa do dia a dia aqui é segurança, dificilmente você vai ver um segurança do trabalho tá conversando sobre jogo na área industrial, a gente sempre tá falando sobre segurança, sempre mostrando risco, passando no setor ou até parabenizando o funcionário pelo uso do EPI, mostrando pra eles a importância do uso ou comentando algum acidente que aconteceu em uma empresa, trazendo pra eles as informações que a gente recebe via e-mail em outros lugares que aconteceu. Sempre trazendo pra eles a informação do que vem acontecendo lá fora, pra que não venha acontecer aqui dentro. Comumente as decisões são comunicadas pessoalmente. A gente tem reuniões semanais onde é discutido tudo isso, mas quando tem alguma coisa, também, o nosso gerente chama a gente e passa o mais breve possível. Na terça-feira é feita uma reunião para tratar dos assuntos. Quando a comunicação é para todo mundo é feita via internet por e-mail. Se for uma coisa emergencial é via e-mail, já vira um documento acaba arquivado e não tem como falar assim que não, eu não estou sabendo. Você recebeu tá aqui [...]. As motivações mais comuns em nossas comunicações, geralmente, são ações dos funcionários, o pessoal que tá burlando normas. Oh! Lá tá acontecendo isso, o andaime tá sem plaquinha, tem gente trabalhando em altura sem autorização [...]. A gente procura o mais rápido mesmo, por exemplo, acontece algum acidente que é de conhecimento em usina, principalmente, a gente procura comunicar o mais rápido possível todos da gerência, coordenadores, pra tá exatamente tentando eliminar uma possível causa pra nós aqui. Todos os dias, antes de começar o trabalho aqui, a gente faz um bate-papo rápido pra ver o que fazer no dia e no final da tarde, cinco horas, a gente também [...], dez para as cinco, a gente se reúne de novo e troca umas ideias sobre o que aconteceu no dia e as informações que obtivemos. A cada dois meses tem reunião com todo mundo. Outras unidades também. Fizemos uma agora aí, se reúnem os engenheiros e a gente troca umas ideias, inclusive sobre incidentes. Nesse sentido quando ocorre algum a comunicação, geralmente, é via rádio. O setor passa via rádio, daí nós vamos lá. Via rádio é mais rápido é uma comunicação mais rápida. Hoje tem centenas de rádio dentro da indústria aí e também a gente tem uma boa brigada de emergência para está ajudando nesse caso, eles trabalham em cima de um procedimento que chama Plano de Ação Emergencial. Aí gera um relatório, geralmente, que vai via e-mail e também passa por reuniões. Tudo é passado em reuniões, todas as ocorrências da semana é passada em reuniões. Além do rádio, reuniões e e-mail a caldeira tem um alarme que ela dispara e o pessoal vai tentar resolver, dependendo da gravidade, lógico. Esse é o meio mais rápido. Também vamos à sala do gerente. Vamos lá se ele estiver aqui na sala falamos, a qualquer hora que chegarmos a gente joga no livro e já faz o registro. Para evitar esse tipo de ocorrência nós realizamos muito a comunicação visual através de placas, comunicação verbal e relatórios. Faz um relatório com uma norma do trabalho ou sobre um setor que está em risco, pra que seja melhorado, pra que não aconteça, porque pode acontecer um cabo de aço ou uma cinta de elevação de carga causar um incidente ou um acidente gravíssimo por causa de uma coisa pouca que custa R\$ 50,00. A gente trabalha com um sistema de comunicação pra ser mais rápido, é com avisos, sistema de boletins informativos, que a gente formaliza. Coloca algumas imagens, explica a situação pra evitar e espalhamos pela usina em pontos estratégicos pra todo mundo tá por dentro. Tal unidade nossa aconteceu um incidente grave, na hora a gente procura comunicar via rádio pra todo mundo está a par do assunto e dependendo da gravidade, a gente chama todo mundo para a parte de coordenadores, conversa, explica o que aconteceu, como aconteceu pra estar evitando que aconteça com a gente aqui dentro. De acordo com as atividades nos comunicamos via rádio e via telefone fixo, telefone celular que hoje é uma grande arma, fica sabendo rápido. Então, hoje o celular é a ferramenta de trabalho mais usada. Hoje o rádio aqui virou um [...], todo mundo fala nos canais. A gente sempre procura se comunicar de manhã, na hora que todo mundo tá na sala a gente conversa. Antes do almoço, a gente se comunica também e na tarde o pessoal deixa um caderno para anotações das ocorrências. Então, às vezes

esquece alguma coisa então sempre anotam. Então se tem algum problema, a gente dar uma lida no final da tarde pra verificar os problemas que ocorreram durante o dia e que exigiram uma comunicação rápida. Certa vez foi um incêndio no depósito de bagaço. Teve que comunicar rapidamente que um minuto ali dependendo do vento [...] e aí precisa de uma comunicação rápida da caldeira que atenda essa comunicação para acionar a brigada de incêndio. Esse ano teve outra ocorrência grave numa unidade nossa e de imediato a gente comunicou a todos. Aí para evitar que [...], nós não tínhamos essa mesma situação que aconteceu. Mas comunicamos imediatamente e fomos verificar pra ver se existia o mesmo problema que veio ocasionar o acidente utilizando os meios disponibilizados pela empresa como e-mail rádio e telefone celular. A gente tem um trabalho que está sendo desenvolvido que se chama diálogo de segurança né. Diálogo Diário de Segurança – DDS. E isso é feito com todos. Ainda está em fase de implantação, num tá funcionando cem por cento. Mas por exemplo, quando o pessoal volta a trabalhar a gente para o pessoal quando tá entrando, a gente faz um bate-papo rápido mostrando a importância do nosso trabalho, tudo mais, prevenção de acidentes, uso de EPI's e tudo mais para prevenir a ocorrência de acidentes. Nós podemos parar o setor, colocar na sala de treinamento através de vídeos, de slides e palestra né. Nós temos o Diálogo Diário de Segurança. Apesar disso, existem situações que causam problemas na comunicação. Um desses fatores é a uma grande quantidade de rádio comunicador que atrapalha. Por que além das interferências, a comunicação em rádio ela é, eu acredito, uns 70%. Só que você fala e o cara não entendeu do outro lado. O outro problema que atrapalha a comunicação são os intermediários que você passa a comunicação. Eu tenho que me comunicar com o funcionário a gente passa para os encarregados e essa informação num chega lá ou passa no primeiro turno, no primeiro horário e num chega ao terceiro horário. Você deixou tudo certinho, conversado, avisado, chegou no segundo só que no terceiro num chega. Hoje a empresa busca muito essa parte de melhorar questões de segurança, então se tiver alguma coisa e demorar a comunicar fica ruim até pra nós. Então, não temos mais dificuldades pra citar nesse ponto. Não. Como aqui é uma empresa familiar, não temos. É que o próprio dono da empresa fica rodando aí. Sempre que ele tá te chamando “e aí precisa de alguma coisa? E aí tudo bem? E aí?”. No nosso trabalho preferimos nos comunicar por e-mail, porque tem uma garantia, né, e o telefone celular e as reuniões. Também preferimos “no olho no olho”. Acharmos que a comunicação é muito importante aí. A pessoa sente o que estamos falando, ela ver nos olhos se é realmente isso que ela está falando. E pra sentir e ver a verdade que estamos dizendo.

Percebe-se no contexto do processo de comunicação nos departamentos analisados uma grande variedade no que tange aos meios utilizados. Além disso, os respondentes dos departamentos advogam ser essencial à comunicação às atribuições e características que envolvem cada um deles, contribuindo na fluidez da informação nas atividades que realizam. Cumpre afirmar que os discursos do sujeito coletivo atestam as situações elencadas ao longo das análises quanto ao processo de comunicação. Dando sequência à análise, discutir-se-ão como as tecnologias de informação e comunicação são utilizadas nos departamentos pesquisados.

6.2 Agentes Mediadores da Informação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho.

As primeiras constatações no ambiente da empresa foi o relato dos respondentes quanto à expectativa em participar de uma pesquisa acadêmica. Segundo as afirmações, Eles não haviam participado de algo semelhante na indústria, revelando certa curiosidade a respeito dos resultados futuros. Os participantes ressaltaram o desejo de participar e produzir condizentes com a realidade interna e que ajudasse na compreensão efetiva sobre a comunicação interna da indústria, já que para alguns a comunicação interna na indústria precisaria melhorar. Isso nos remete a uma questão levantada anteriormente quanto à ausência na indústria deste tipo de pesquisa, gerando assim, posições negativas para realização de pesquisas semelhantes. Alguns pressupostos apontaram para o distanciamento do setor privado na participação e investimentos em pesquisas básicas ou no afastamento do interesse científico deste setor industrial.

Em conversa com os entrevistados, foi comum exporem certo nível de satisfação pessoal em trabalhar na empresa. Um deles revelou que mesmo o setor sucroalcooleiro tendo evoluído ao longo do tempo em suas as práticas e tecnologias sobre vários aspectos nos processos de produção, há outros que são supervalorizados, dentre os quais o principal é o reconhecimento da capacidade técnica dos colaboradores mais antigos. De acordo com os entrevistados, estão na ponta do processo de produção, considerados essenciais e que ainda permanecem intactos quanto à maneira como são realizadas e amplamente valorizadas pela empresa. São os casos, por exemplo, do elevado índice de produtividade por

hectare nos canaviais da indústria e da valorização do designado *funcionário de carreira*, de grande mérito para o grupo. Apêndice G.

Esse funcionário detém um elevado conhecimento técnico dos processos que impactam diretamente na produção tornando, segundo um dos entrevistados, o grupo como o maior produtor de cana-de-açúcar por hectare no Estado de São Paulo. Essa capacidade de produção é creditada ao tempo de experiência de aproximadamente 30 anos dos trabalhadores encarregados da lavoura aliados a técnicas desenvolvidas, acabam sendo um diferencial da indústria frente ao mercado.

O entrevistado C citou outro exemplo, a participação do funcionário de carreira o processo de transformação do caldo da cana em açúcar. Para que se possa determinar o ponto ideal de cristalização - mesmo o setor sucroalcooleiro e de modo particular a indústria da pesquisa, possuem vários pontos automatizados nos processos, emprego de técnicas inovadoras de produção, uso de recursos de monitoramento com tecnologias avançadas utilizados nas caldeiras e moendas, por exemplo - o processo só pode ser concluído com avaliação a olho nu. Toma-se como referencial a capacidade do *cozinheiro* ou similar em analisar, interpretar e definir o ponto ideal ou não do cozimento do açúcar. Com base na experiência e ênfase direta na visualização das reações e outras variáveis possíveis de serem determinadas para o ponto ideal do açúcar.

Reflexões semelhantes são apresentadas por Beernetti e Varvakis (2010) ao extraírem um exemplo de Costa (2007), contextualizado sob o olhar e reflexão das Novas Tecnologias de Comunicação da Informação e Gestão do Conhecimento. Embora não esteja em nosso foco de análise, recorremos a esse trecho para ilustrar a perspectiva da valorização do conhecimento adquirido com a experiência nos ambientes das organizações:

A Matsuhita Eletric Industrial Company, quando teve problemas com uma máquina de fazer pão na Década de 80, e para resolver o problema, o chefe de desenvolvimento de produto, junto com vários engenheiros, foram até a melhor padaria da região e lá ficaram até observar o conhecimento tácito do padeiro-chefe em torcer a massa de pão de modo a dar a liga necessária para a massa [...] Resolveram o problema sistematizando o conhecimento e socializando a experiência no ambiente empresarial (BEERNETTI; VARVAKIS, 2010).

Essas considerações revelam que mesmo diante da intensa aplicação de tecnologias de produção, há evidência de se valorizar a experiência em

organizações complexas como uma indústria de alta produtividade de álcool e açúcar.

Durante uma das visitas técnicas, a ocorrência de um incidente (possivelmente um raio atingiu as instalações da indústria) acionou um sinal sonoro na indústria e toda a empresa foi alertada de algum problema. A comunicação imediata provocou ao mesmo tempo reações em cadeia com o objetivo de saber quais problemas, devidas proporções e soluções. Uma “correria desenfreada” de técnicos e outros colaboradores em direção ao setor da indústria no qual ficam localizadas as moendas.

Como observado, registrou-se no cenário em questão situações do cotidiano da indústria que impulsionou o pesquisador em empreender esforços no sentido de verificar as ocorrências do processo de comunicação da informação e seus agentes. Segundo a solicitação, os respondentes descreveram as atividades realizadas na indústria, objetivando-se identificar os atributos dos agentes mediadores da informação.

Quanto ao Controle de Qualidade, os entrevistados afirmaram que realizam o acompanhamento sistemático e levantamento de dados referente à produção dos setores internos. Eles realizam a análise sobre os processos, elaborando documentos e registros que envolvem gestão ambiental, processos de produção, atendimento de demanda de clientes quanto à qualidade dos produtos, reclamações e críticas. Em seguida, distribuem as demandas aos setores responsáveis para solucionar a questão.

Além disso, preparam reuniões, apresentação e sistematização de informações a partir da estratificação de dados internos sobre os processos de produção dos setores envolvidos que foram registrados em formulários específicos elaborados por este setor. Essas informações são apresentadas aos coordenadores de cada setor para análise conjunta e posterior retorno e devidas providências. De acordo com os entrevistados, a elaboração dos formulários visa facilitar o registro das informações objetivando sua futura recuperação.

Essas ações objetivam auxiliar a elaboração de rotinas em apoio à gerência, tomando por base os objetivos e as metas da indústria, prerrogativas que justificam seu posicionamento estratégico no organograma da empresa. Além disso, afirmam realizar o acompanhamento de auditorias externas na indústria, como também, atuam sobre aspectos que envolvem a segurança alimentar. Durante o período de

entressafra acompanham de perto as etapas de manutenção dos equipamentos nos setores de produção da indústria.

As decisões mais comuns entre os entrevistados que exigem informações dos agentes mediadores, segundo os entrevistados B, C e H do Controle de Qualidade, são informações para decisão sobre análise de laboratórios e da ocorrência de algum problema em setores da indústria e na gestão de resíduos sólidos na produção. Quando da ocorrência de um problema em que necessitam solucioná-lo, realizam busca *in loco* por informações. Geralmente, segundo os entrevistados, nessa visita é feito o levantamento de informações nos registros do setor, espécie de “diário de bordo” (entrevistado C). Identificou-se a ocorrência de problemas relatados nos registros e a natureza do problema. Após extrair no local dos registros as informações, são gerados os indicadores.

Os entrevistados do Controle de Qualidade quando questionados sobre o primeiro local ou ponto de partida na busca por informações indicaram uma série de meios, tecnologias e pessoas pelos quais localizam essas informações. Eles afirmaram que em primeiro lugar, utilizam o computador com intuito de checar o correio eletrônico, o sistema de gestão com um banco de dados da indústria. Os registros sobre os setores são realizados dentro dos mesmos e os apontamentos derivados dos monitoramentos do laboratório é *in loco*.

No que tange ao Departamento de Recursos Humanos, os entrevistados afirmaram realizar atividades de revisão e concessão de benefícios aos funcionários em avaliação com os coordenadores e a gerência. Elaboram a seleção de funcionários, organizam as integrações e toda a parte operacional que envolve a contratação, incluindo a verificação dos aspectos legais dos cargos e funções na indústria a partir das normas regulamentadoras. Analisam a necessidade de elaborar e aplicar treinamentos dos colaboradores. Quando se deparam com questões que envolvem essas atividades, afirmam que pesquisam informações no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), junto aos líderes nos setores, esses independentes do cargo sejam supervisores, coordenadores, operadores dentre outros.

Quanto aos entrevistados A, D e E do Departamento de Segurança do trabalho declararam realizar a expedição de ordens de serviços, elaboração de documentação que trata sobre aspectos legais e normativos do setor e também, realizavam atividades *in loco* junto aos colaboradores. Elaboram cursos e treinamentos, organização de material, pesquisa de fatos novos sobre as ações a

serem desenvolvidas de acordo com os objetivos e metas do setor. No tocante a elaboração dos cursos, o material produzido é submetido para apreciação da gerência que geralmente autoriza a realização.

O entrevistado A afirmou que realizava em suas atividades a mediação entre a indústria e o Departamento de Recursos Humanos. De acordo com as afirmações deste entrevistado, a mediação tem como objetivo apoiar processos de seleção, contratação e treinamento de colaboradores. Entre os entrevistados, constata-se uma sólida clareza da necessidade de trabalho em equipe.

E eu também faço uma parte, eu faço a mediação do RH e da indústria, eu faço a ponte em contratações, treinamentos. [e a pessoa do RH] faz a parte da entrevista e aí nós temos uma parte [que] trazemos o pessoal do campo onde verifica o trabalho in loco, a gente faz essa parceria (Respondente A).

Os entrevistados do Departamento de Segurança do Trabalho foram questionados sobre como iniciavam suas buscas por informações e afirmaram que vão primeiramente a campo. Eles visitam os setores com objetivo de encontrar junto aos operadores em suas atividades de rotina as informações que necessitam. Os entrevistados afirmaram ainda que são motivados, principalmente, pelo conhecimento que estes profissionais possuem sobre as ações e os processos nos setores. Eles também relacionam como primeira instância de busca por informações o acesso às normas e também recorrem ao consultor.

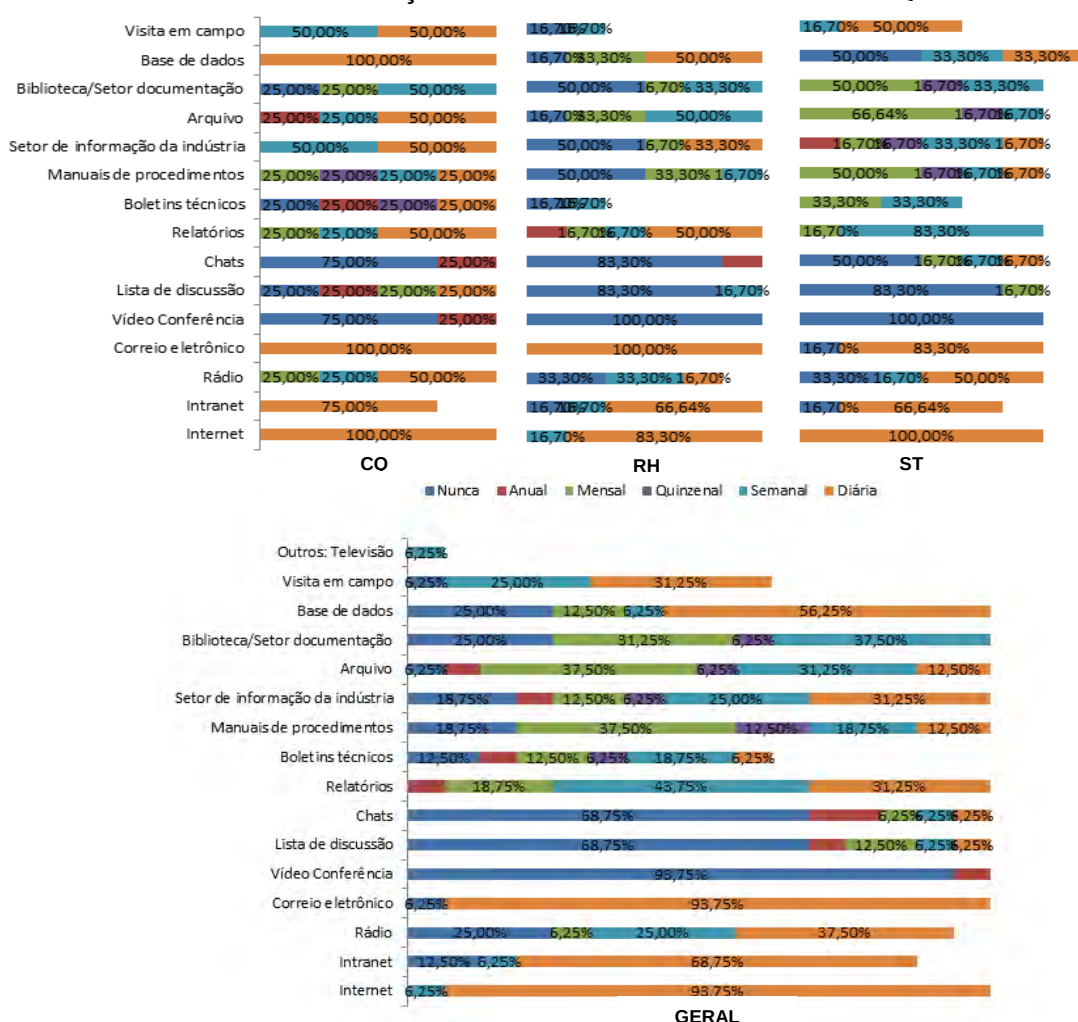
De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível perceber que as informações coletadas e analisadas por eles visam identificar problemas ou incidentes na indústria. Esta ação pretende auxiliar o responsável direto em cada ambiente da indústria em identificar as causas e elucidar questões que envolvem problemas em melhorar processos e nas atribuições de cada departamento. Outro aspecto relevante e identificado nas respostas, diz respeito aos atributos de agentes mediadores presentes entre os entrevistados como: trabalhar em equipe, coletar informações, analisar dados, conhecimento sobre as funções de sua competência. A seguir, serão acrescentados à análise os dados correspondentes aos questionários e diários.

Dando prosseguimento à análise buscou-se levantar quais os meios utilizados pelos respondentes dos Departamentos Controle de Qualidade (CQ), Recursos Humanos (RH) e Segurança do Trabalho com maior regularidade na busca por informações para auxiliar nas rotinas. Cabe destacar a existência de algumas lacunas nos gráficos, isto se deve em decorrência da ausência de respostas em

alguns itens resultando em um valor inferior aos cem por cento. Nas respostas relacionadas ao CQ verifica-se que a internet possui uma lacuna. Este tipo de ocorrência figurará em vários gráficos ao longo desta análise.

Quanto à frequência de utilização desses meios, 100% dos respondentes do CQ afirmaram que fazem o uso diário da base de dados, do correio eletrônico, Internet e Intranet com 75%. Além disso, revelam uma variedade de outros meios utilizados com menor intensidade, mas constante na busca por informações diárias em 50% das respostas como visita em campo, arquivo, setor de informação da indústria (informática), relatórios e o rádio comunicador.

Gráfico 17 - Utilização dos Meios na Busca de Informações



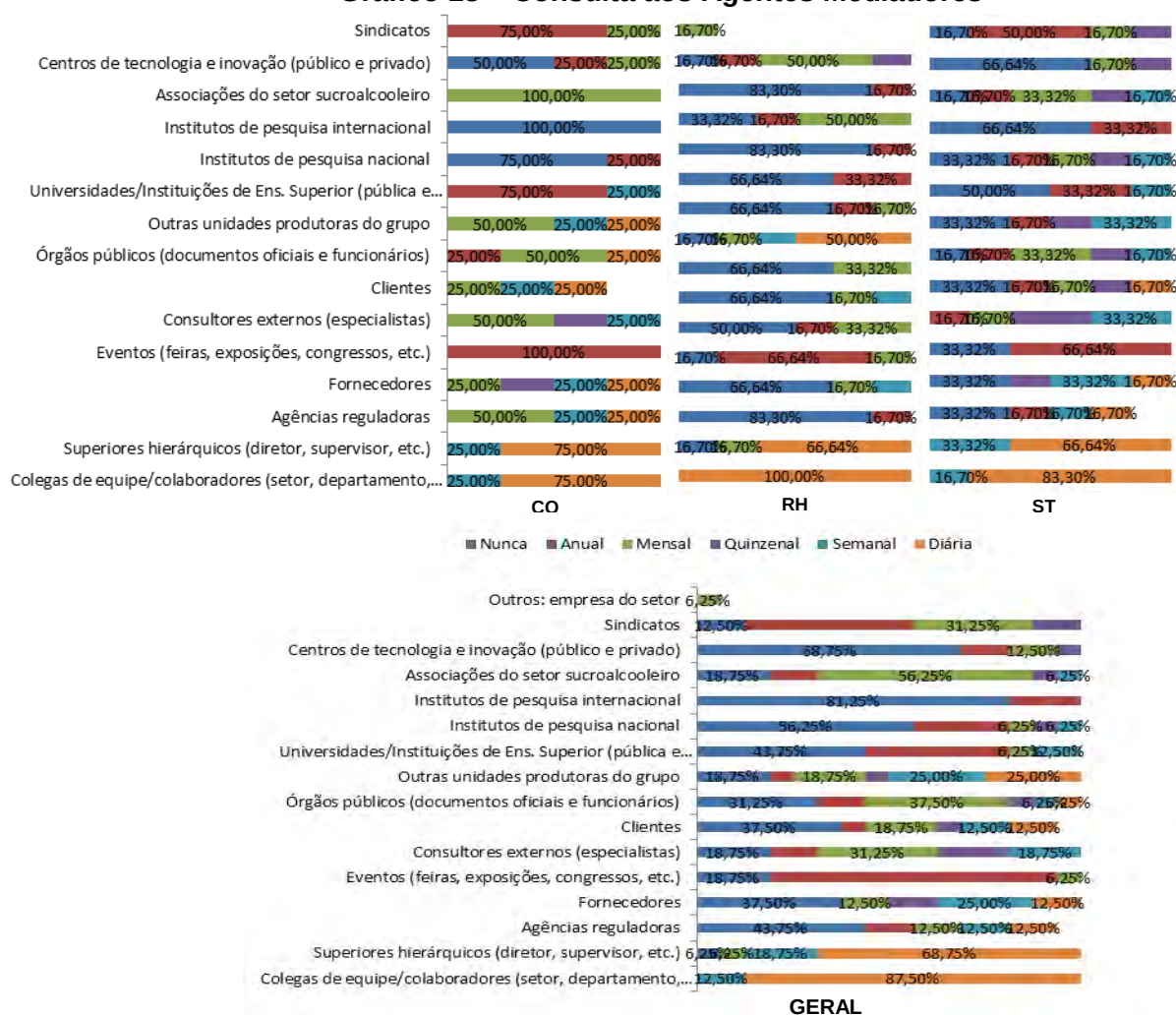
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando os dados levantados, quanto às respostas dos respondentes do RH, há certo grau de semelhança com os meios mais utilizados pelos departamentos CQ e ST principalmente no que se refere à busca diária por

informações junto ao correio eletrônico, Internet e Intranet com 100%, 83,30% e 66,64% respectivamente. Nota-se que no RH apenas 50% ou três respondentes utilizam o banco de dados da empresa com frequência. No caso dos respondentes do ST compartilham em sua rotina diária os meios mais utilizados pelo CQ, com exceção do banco de dados que é utilizado diariamente por um grupo reduzido dos respondentes. Os boletins técnicos possuem informações sobre processos em andamento, são utilizados com frequência semanal. Além disso, os respondentes indicaram no âmbito de suas atividades uma frequência mensal de busca de informações no arquivo, biblioteca/setor de documentação e nos manuais de procedimentos. As respostas que envolvem os respondentes dos três departamentos estudados possuem certa proximidade quanto aos meios utilizados na busca de informação.

A partir da análise verifica-se uma constante utilização da Internet e do correio eletrônico, como também, da base de dados e da Intranet com uso diário nas rotinas desses departamentos, possivelmente em razão da agilidade da busca de informações proporcionada por esses meios. Destaca-se também uma oscilação nessa busca entre semanal e quinzenal para arquivo, biblioteca/setor de documentação, setor de informação da indústria e manuais.

Ainda inserida na discussão sobre agentes mediadores da informação, os respondentes trataram sobre a periodicidade em que costumam realizar consultas junto aos agentes mediadores. Foi proposto, a partir de uma lista, que os respondentes dos três departamentos analisassem e indicassem a frequência de utilização dos agentes conforme suas demandas de informações.

Gráfico 18 – Consulta aos Agentes Mediadores

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do levantamento dos dados, a frequência com que os respondentes de cada departamento investigado costumam recorrer aos agentes no auxílio de informações em suas respectivas atividades.

Os respondentes do CQ, considerando a periodicidade com que buscam informações com os agentes, a partir da análise dos dados, afirmaram que nas atividades de rotina costumam consultar com maior frequência diária os superiores hierárquicos e os colegas de profissão na busca por informações. Pode-se inferir que por se tratar de agentes com posição elevada na hierarquia da empresa e pressupondo maior capacidade de decisão, os respondentes associam essas características e buscam por informações. Por outro lado, também valorizam a experiência dos colegas de profissão, já que alguns deles possuem muito tempo de empresa. Constata-se também, a não utilização dos institutos internacionais de

pesquisa e institutos nacionais, assim como, as universidades ou instituições de ensino superior com consultas anuais por 75% para esse departamento.

Observa-se entre os respondentes do RH houve 100% de incidência de consultas diárias em relação à periodicidade de utilização dos colegas de equipe/colaboradores do departamento como agentes mediadores da informação, seguidos dos superiores hierárquicos 66,64%. Nota-se também um baixo uso das universidades/instituições de ensino superior como agentes mediadores de informações que nunca são consultados por 66,64% dos respondentes, assim como, os institutos de pesquisa nacional por 83,30% e internacional com 50% de consultas mensais. Os respondentes do ST consideram relevante a utilização dos colegas de equipe/colaboradores do setor e dos superiores hierárquicos como os agentes mais procurados nas atividades diárias. Sobre os demais agentes, as respostas tendem para nunca usar esses meios ou utilizar pelos menos uma vez ao ano.

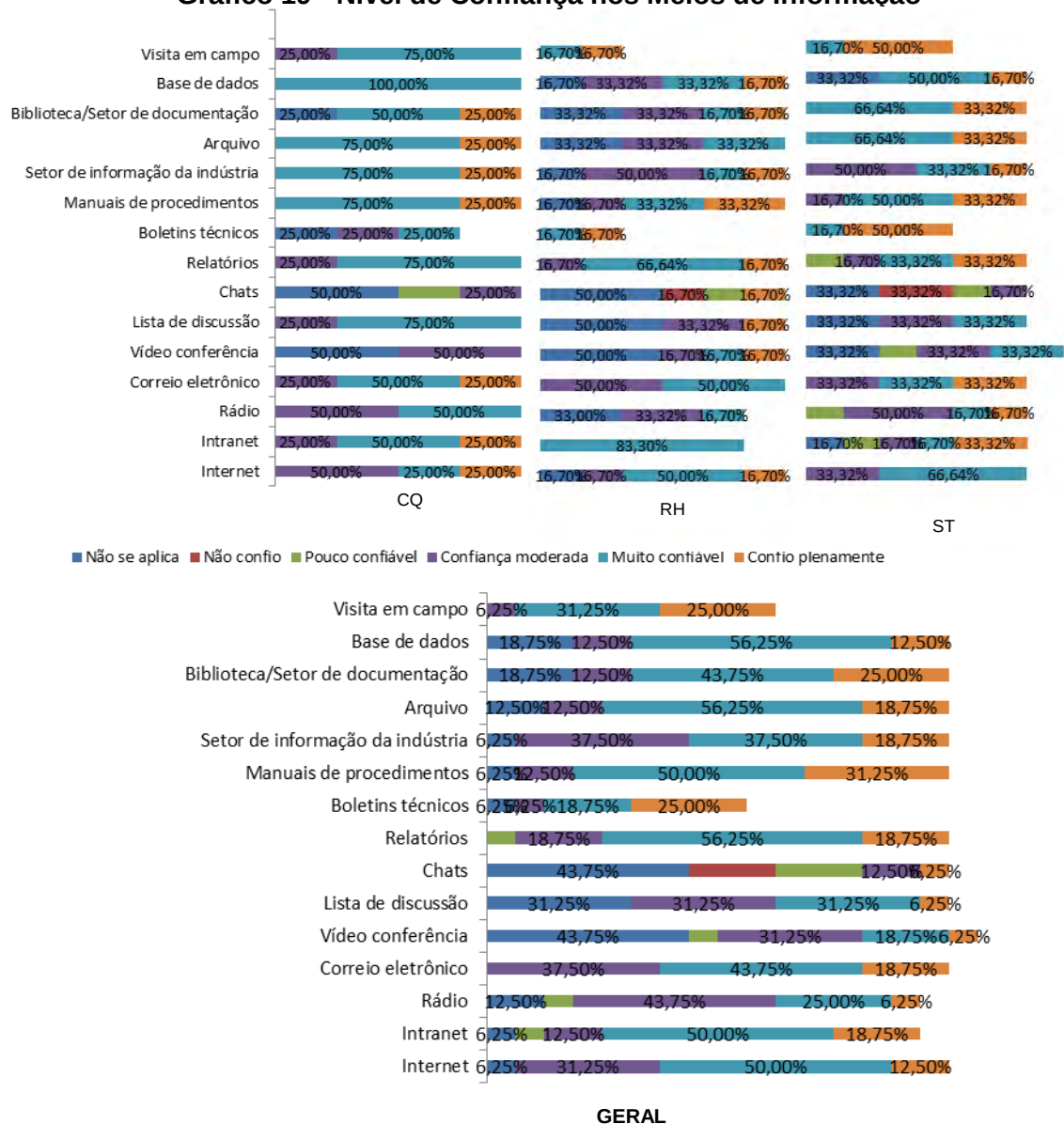
Os respondentes afirmaram que não utilizam os institutos de pesquisa. Isso pode se dar por inúmeras razões, por exemplo, as pesquisas podem estar mais próximas de abordagens restritas ao ambiente acadêmico ou aplicadas aos processos. Além disso, as universidades não são reconhecidas como uma possibilidade de obter a informação considerando, evidentemente, as atividades diárias dos respondentes. Há uma nítida utilização e preferência nas atividades diárias pela ajuda dos colegas dos departamentos ou dos colaboradores para responder a questões relacionadas às rotinas ligadas aos Departamentos.

Como se pode notar, são muitas informações a serem analisadas e comparações em relações aos dados, o que impreterivelmente será feito em outro momento. Considerando as informações da questão seguinte, serão apresentados o nível de confiança nos meios considerando os seus respectivos contextos de trabalho.

Em seguida, foi solicitada aos respondentes a realização de análise quanto ao nível de confiança nos meios utilizados na busca de informação. O CQ afirmou que os meios utilizados são muito confiáveis principalmente a base de dados para 100% das respostas seguida da visita em campo, arquivo, setor de informação, manuais, relatório citados por 75% dos respondentes. Na avaliação sobre aqueles meios usados com elevada frequência diária, se verificou que correio eletrônico, rádio e intranet são indicados como muito confiáveis por 50% das respostas e outros que afirmaram confiar plenamente. No tocante a Internet, 50% das respostas indicam

confiança moderada nesse meio, o que pode indicar algum receio quanto às informações disponibilizadas ou alguma avaliação prévia por algum critério dos respondentes.

Gráfico 19 - Nível de Confiança nos Meios de Informação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os respondentes do RH, no que tange ao correio eletrônico atribui sua avaliação entre uma confiança moderada e muito confiável. A Intranet é considerada muito confiável por 50% dos respondentes. Na avaliação do RH, a base de dados, a biblioteca, o arquivo e o setor de informação da indústria possuem confiança moderada. A biblioteca e o arquivo como meios consultados mensalmente pelos

respondentes do ST são avaliados como muito confiáveis na busca por informações. Os demais meios utilizados foram avaliados entre confiança moderada e muito confiáveis. Desse modo, apresentam-se avaliações semelhantes do correio eletrônico, rádio, internet e intranet entre os setores.

Considerando as análises e o contexto 50% dos respondentes entendem que a Internet e Intranet são muito confiáveis 50% e 31% confiam moderadamente. Para base de dados, arquivo e biblioteca há uma avaliação positiva no geral, pois demonstram um nível de confiança entre confiável e plenamente confiável. Cabe destacar que na avaliação sobre o setor de informação da indústria, houve certa diversidade quanto aos níveis de confiabilidade. Por se tratar de um setor responsável, basicamente, por tratar de questões voltadas ao suporte de informática e tecnologias da comunicação, há algumas insatisfações ligadas a esse setor que foram relatadas nas entrevistas. Uma insatisfação refere-se à restrição de acesso à internet, como revela um dos entrevistados:

A Internet é super restrita, conteúdo por e-mail as vezes é bloqueado. Se você tem que fazer uma pesquisa pra montar um treinamento você tem que fazer na sua casa. Porque é muito demorado. Se eles acharem o conteúdo é inapropriado vai lá conteúdo restrito (Respondente G).

O nível de confiança nas informações repassadas pelo agente mediador no contexto, em questão, permeia uma série de pressupostos que os respondentes anseiam quando buscam a informação, um deles é a resolução de problemas. Quando o agente mediador não consegue suprir a necessidade na mediação ou aproximação da informação, interfere no desempenho das atividades dos envolvidos nas operações dos departamentos e setores:

Porque se eu não tiver toda a informação eu não vou te prestar um bom serviço, de qualidade, eu não vou poder resolver o teu problema [...]. Num ter a resposta quando você precisa. O que acontece com isso, o trabalho perde muita qualidade do que você tá fazendo, perde, perde, perde conteúdo. Você não obtém o resultado que você quer. Frustra, mas chega um momento assim que você também não consegue mais ir além daquilo (Entrevistado G)

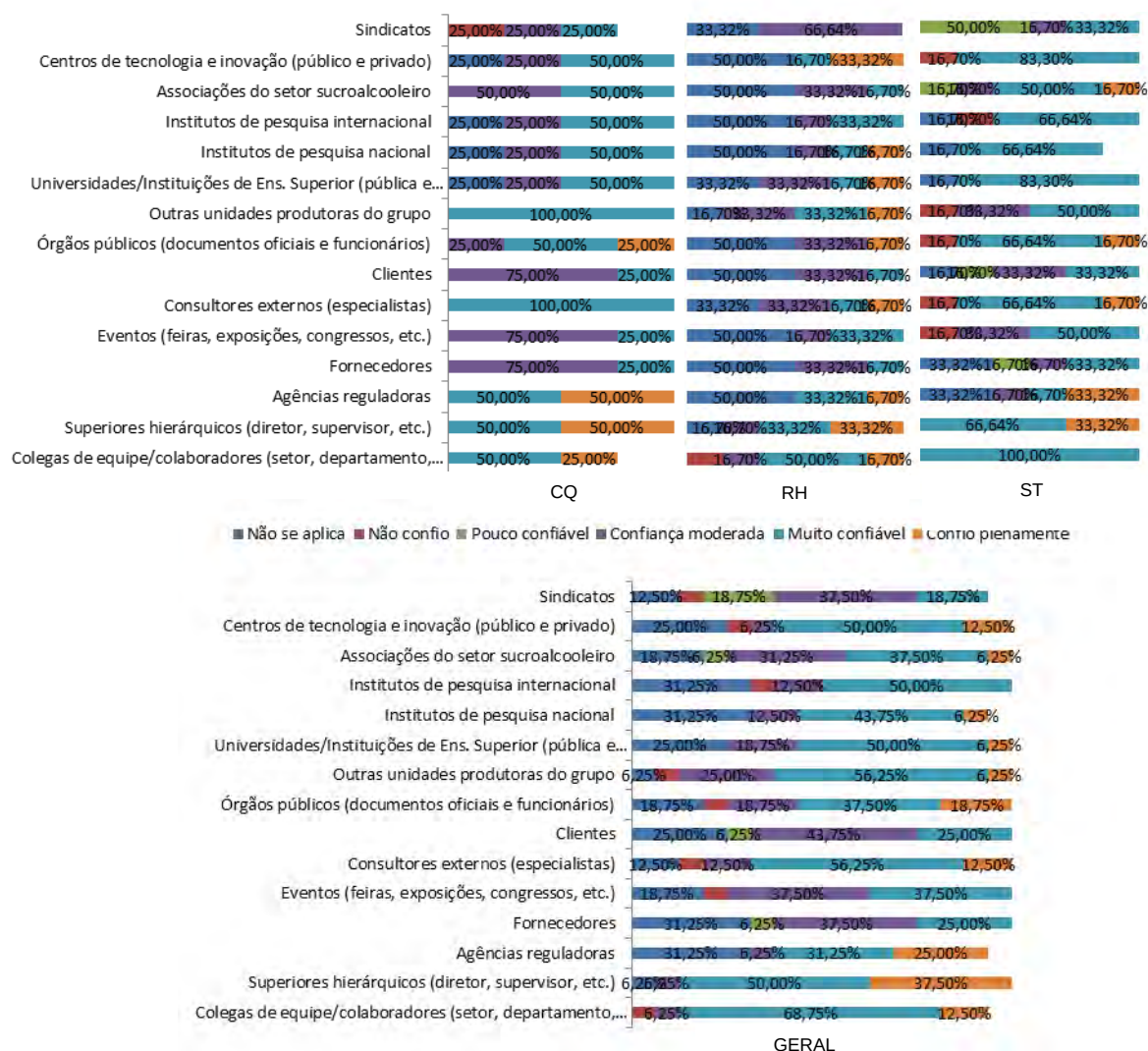
Sendo assim, informações consideradas incorretas ou incompletas tendem a fomentar e desgastar a percepção sobre a atuação dos agentes impactando negativamente nas rotinas.

Sobre a periodicidade informada no Gráfico 18, foi solicitado em seguida aos respondentes que avaliassem a confiança nos agentes. Nesse sentido, após análise dos dados, os respondentes do CQ declararam na maioria das respostas que os

agentes são confiáveis. Em relação aos clientes, fornecedores e eventos a confiança é considerada moderada. Para os respondentes do RH constata-se uma notável diferença. Em primeiro lugar, para 50% dos participantes da pesquisa os agentes listados não se aplicam em suas atividades, mantendo-se coerente quanto ao revelado no Gráfico 3, pois nunca consultam esses agentes. Em segundo lugar, apresenta-se uma tendência de confiança moderada para alguns respondentes do departamento. Por último, os colegas de equipe são considerados agentes muito confiáveis. Essa consideração sobre os colegas avaliados no gráfico abaixo, sobre a confiança dos respondentes nesses agentes, pode indicar que os colegas de trabalho mais experientes, com mais tempo de empresa, são endossados em sua capacidade de auxiliar os respondentes em decisões habituais.

Segundo as respostas, as análises das informações repassadas pelos agentes ratificam dois aspectos discutidos nesta pesquisa. O primeiro ligado à importância dos agentes mediadores da informação no contexto da indústria e o seu reconhecimento como tal pelos atributos que lhe confere a confiança necessária por seus pares. O outro aspecto está relacionado ao processo de comunicação em que pese à ênfase nos canais informais de comunicação, contribuindo ao mesmo tempo para o reconhecimento dos agentes mediadores e valorização dos canais informais de comunicação essencialmente importantes e presentes no processo de comunicação (ARAÚJO, 1979; MEADOWS, 1999; TARGINO, 2000a; CURTY, 2005; MUELLER, 2007).

Gráfico 20 - Confiança nos Agentes Mediadores



Fonte: Elaborado pelo autor.

O departamento ST considera os superiores hierárquicos ou cargos de liderança também como muito confiáveis. Os entrevistados costumam consultar os supervisores e encarregados por se tratar de especialistas e de vasta experiência na área da indústria:

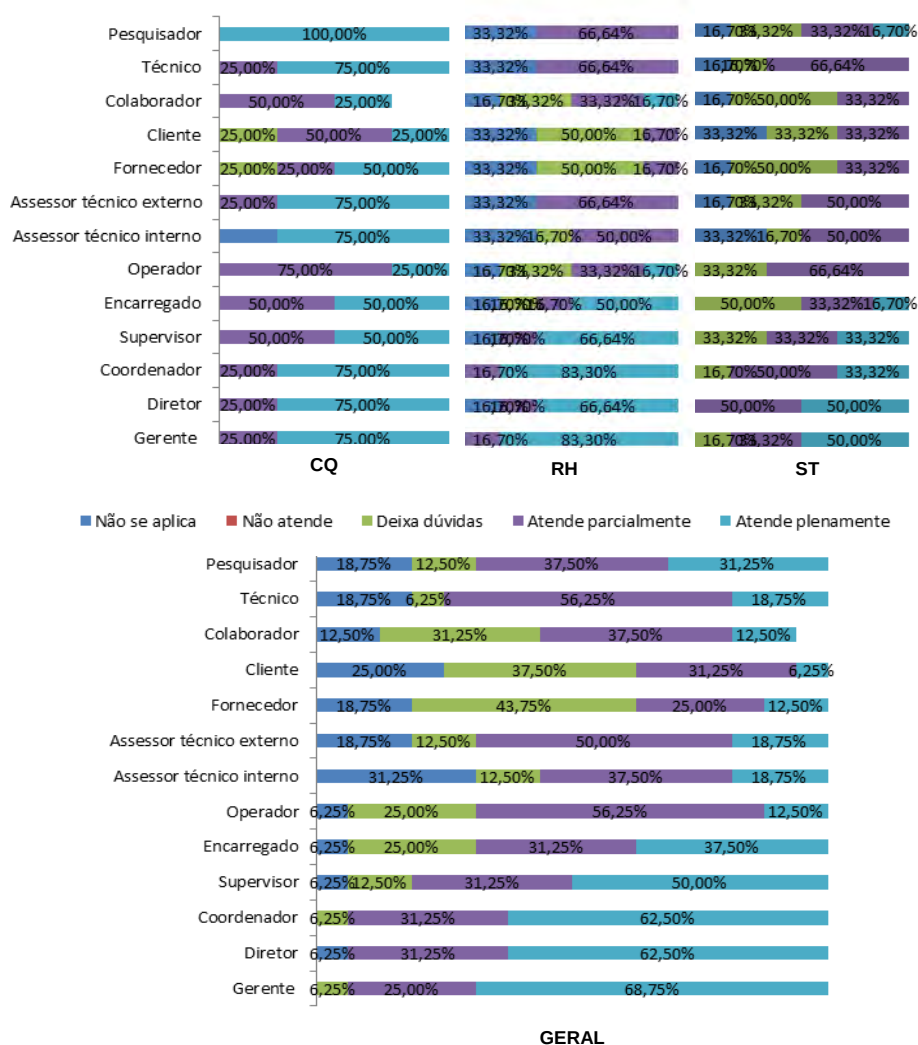
Ajudam bastante, porque essas pessoas, que eu falei pra você, são as que eu considero especialistas, quando eu tenho um problema sério na moenda, ou parte da manutenção mais voltada à mecânica, eu tenho o [...] que ele tem muita capacidade [...] ele é supervisor de produção e moagem, mas ele tem muita capacidade (Entrevistado A).

Muitas vezes costumam a solucionar rápido, porque por serem pessoas já com bastante experiência no ramo e [...] de outras empresas também (Entrevistado D).

Apesar de verificado acima que os departamentos nunca utilizam em suas atividades diárias os respondentes do setor asseguram que os Institutos de pesquisa

internacionais, nacionais e as universidades/instituições de ensino superior são muito confiáveis. O que pode indicar uma necessidade de aproximação mais efetiva entre indústria e academia. Considerando o agrupamento das respostas dos setores verifica a tendência em considerar os agentes como muito confiáveis. Percebe-se também uma pequena variação para confiança moderada nas fontes de informação, principalmente para aquelas não citadas nas rotinas diárias do Gráfico 3 como sindicatos, associação e clientes.

Considerando o papel dos agentes mediadores no ambiente industrial, aproximando a informação de quem dela necessita foi proposta uma análise quanto à atuação do agente mediador no repasse de informações. De acordo com as respostas do CQ, é notório que as ações de interferência quanto ao repasse de informações juntos aos respondentes atendem plenamente as necessidades dos mesmos. A seguir foi apresentado às respostas mediante proposta de avaliação dos agentes quanto ao repasse de informações, considerando se suas ações atendem ou não o que almejam os respondentes nos departamentos.

Gráfico 21 – Avaliação dos Agentes no Repasse de Informações:

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os dados sobre as respostas do RH percebe-se que os agentes atendem parcialmente as suas necessidades. Em comparação com as respostas do CQ ocorre uma mudança diante da avaliação, já que na maioria das respostas do CQ revelava que os agentes atendiam plenamente as atividades. Há uma avaliação positiva quanto aos cargos mais elevados na hierarquia, coordenador de setor e a gerência considerada como agentes que atendem plenamente, seguidos do supervisor e diretor. Quanto aos respondentes do ST, tendo em vista os papéis dos agentes nas ações de repasse de informações, verifica-se uma avaliação que indica que atendem parcialmente suas necessidades. Além disso, percebe-se um aumento das respostas, indicando certa desconfiança quanto aos agentes colaboradores, fornecedores e encarregados.

Quanto às informações, considerando o contexto que envolve as respostas dos respondentes dos três departamentos, há uma tendência na disposição dos dados que indica que os agentes atendem parcialmente. No entanto, atestam em outra perspectiva para os supervisores, coordenadores, diretores e gerentes que segundo os respondentes atendem plenamente as necessidades no repasse de informações.

Para prosseguir a avaliação, foi solicitado que os respondentes julgassem qual o nível de satisfação deles com as informações repassadas por esses agentes no contexto da indústria. Os respondentes do CQ afirmaram reconhecer e alegaram plena confiança nos agentes. Destaca-se, portanto os cargos de maior posto hierárquico com elevado nível de confiança pelos respondentes do CQ.

No entanto, ao visualizar a distribuição das respostas é notável uma tendência que acompanha todos os agentes em relação a uma confiança razoável, indicando certo nível de cautela ao tomar contato com as informações prestadas por esses agentes.

Ao analisar os dados dos respondentes do RH há uma nítida tendência identificada em comum com as respostas dos respondentes do departamento anterior. Considerando os dados, confiam razoavelmente nas informações disponibilizadas pelos agentes e reconhece também naqueles cargos com maior nível hierárquico, um repasse de informações plenamente confiáveis.

Nos dados das respostas do ST, além de afirmar uma confiança razoável nas informações repassadas, verifica-se alguns agentes poucos confiáveis, também citados dessa forma pelos respondentes do departamento de RH. Nota-se também que os respondentes do ST confiam plenamente nas informações repassadas pelo Diretor

Gráfico 22 – Confiança nas Informações Repassadas pelos Agentes Mediadores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

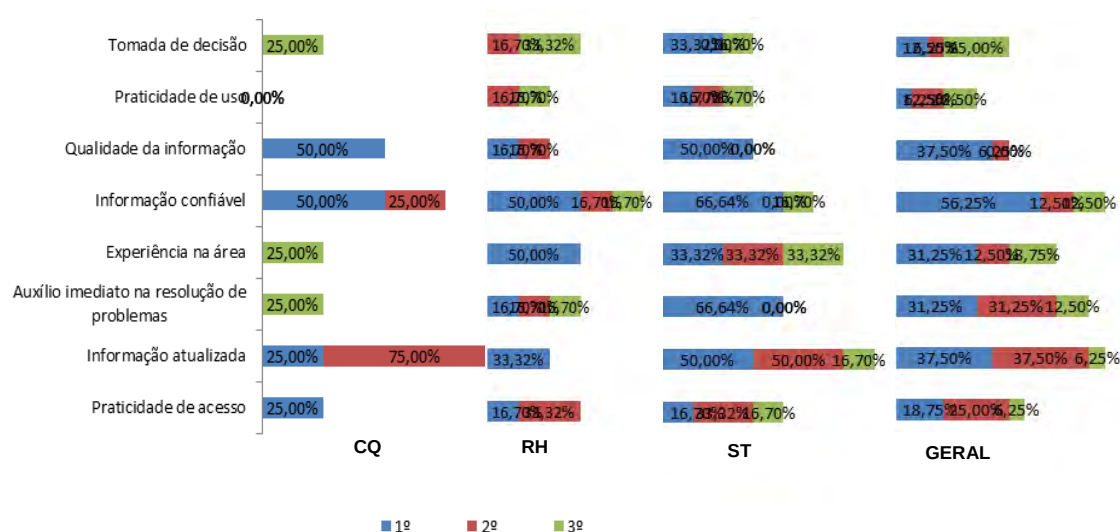
Ao analisar as respostas de todos os departamentos, constata-se a plena confiança nas informações que os encarregados, supervisores, coordenadores, diretores e gerentes repassam. Os operadores, pesquisadores, técnicos e demais colaboradores possuem confiança razoável. No entanto, apresentam-se equilíbrio e certo cuidado quanto à utilização dessas informações. Pode-se notar que as ações mediadoras da informação desses agentes satisfazem plenamente a maioria dos respondentes. Ao mesmo tempo indicam certo nível de insegurança ou a informação mediada está incompleta, não atende as necessidades em um primeiro instante.

Considerando as atribuições conferidas aos setores e as atividades diárias dos respondentes, inúmeras razões determinam as escolhas por uma informação. A acessibilidade às fontes, confiança nos agentes mediadores dentre outros. As motivações e a ordem de prioridade para determinar a escolha por um meio e

consequentemente às informações repassadas foram identificadas entre os respondentes dos Departamentos.

Para o CQ, o que determina a escolha pelos meios de para repasse e busca por informações em primeiro lugar é a preocupação que esses meios devem possuir com a qualidade dessas informações, sendo, portanto, confiáveis. Possuir informações atualizadas é um pressuposto intimamente interligado com os dois indicados como prioritários.

Gráfico 23 – Motivações na Escolha dos Meios de Comunicação.

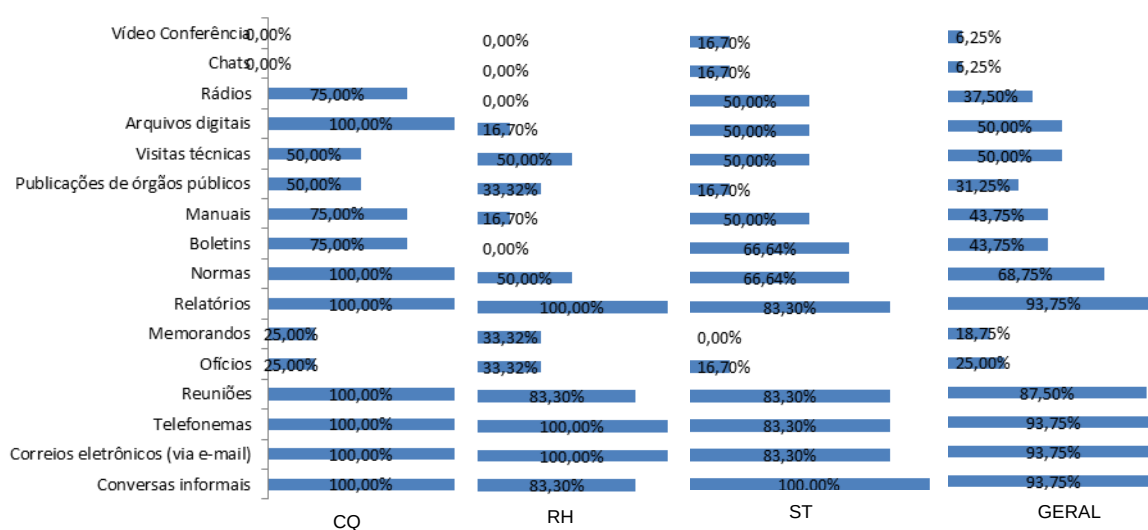


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na perspectiva do RH é indicada a mesma preocupação com a qualidade das informações desses agentes em conjunto com a experiência. A segunda prioridade é a praticidade de acesso aos meios ou agentes. No caso do ST, duas características ou determinantes são considerados essenciais. Em ordem de prioridade, os meios escolhidos devem conter informações confiáveis e auxiliar imediatamente na resolução de problemas. Além disso, devem dispor informações atualizadas. Desse modo, o acesso às informações deve ser rápido, pressupondo também dos agentes mediadores ou *gatekeepers* agilidade, clareza nas respostas e preocupação permanente com atualização das informações. A atuação dos agentes compreende características presentes e exigidos de outros agentes em espaços tradicionais, como bibliotecários, por exemplo. Nesse entendimento, agentes mediadores da informação agem nos espaços em que circula informação, potencializando-os em sua atuação (PINHEIRO; FRANCO; GRAÇA, 1989, p.96-99).

Levando em consideração o contexto geral que envolve os dados dos três setores, verifica-se que a ordem de prioridade que os meios devem possuir em primeiro lugar é ser confiável. Para adquirir esse *status*, far-se-á necessário o reconhecimento da presença de aspectos como preocupação constante com a qualidade das informações repassadas e atualizadas. Nessa perspectiva, foi solicitada outra questão para identificação dos meios que os agentes disponibilizam informações.

Gráfico 24 – Meios pelos quais os Agentes Disponibilizam Informações.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No tocante a maneira da qual a informação é repassada verifica-se que é mais comum entre os agentes mediadores no ambiente dos setores a disponibilização das informações em reuniões, telefonema, correios eletrônicos e conversas informais. Além da disposição das informações registradas em relatórios e manuais. Nota-se a incisiva utilização dos meios considerados informais no contexto dos departamentos pesquisados, indicando certa preferência e sendo determinante nas comunicações no ambiente industrial.

Com base nas entrevistas, foi possível ser elaborado Discurso Coletivo dos departamentos correspondente ao tema agentes mediadores da Informação. A seguir apresentam-se o Discurso Coletivo dos Departamentos, Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. Com esses discursos, é possível ilustrar e entender qualitativamente os dados quantitativos.

DSC – CONTROLE DE QUALIDADE

As informações relacionadas às atividades internas no CQ e que auxiliam a tomada de decisões seriam aquelas oriundas dos resultados de análises laboratoriais e contatos com coordenadores, com os funcionários através de telefone, celular, rádio e pessoalmente também. As informações referentes a dados e processos. Vamos dizer assim, “diário de bordo”, tudo que aconteceu ali se teve problema, qual foi esse problema e a estratificação dos indicadores da qualidade em si. Na parte de licenciamento a gente tem que está acompanhando a produção, acompanhando o consumo de água [...]. A própria moagem para fazer o cálculo de direção de resíduos de bagaço e os outros resíduos que a gente tem que ir gerenciando aí para fazer os descartes. Inicialmente, a busca de informação é feita no computador, em primeiro lugar é no sistema. Nós temos um banco de dados que a gente chama de SIGINC. Isso vai pegando através dos registros, as águas têm que ir monitorando através dos medidores de vazão e dos hidrômetros que têm na captação e nos poços, vai fazendo o apontamento do resíduo e quantidade. Quanto aos problemas no acesso dessas informações, hoje acredito que assim, em função da ISO 9000, ela acabou centralizando [...] o padrão de documentação. Então, você tem facilidade de informação. Dificuldade, talvez tenha alguma no momento de localizar, de repente alguém que você precisa conversar. Mas se a gente tem canal de rádio, celular, também, facilita bastante, creio que não tem maiores dificuldades não. A maior dificuldade aí, às vezes, é referente à alimentação do sistema. A informação incorreta, vamos dizer assim, a informação que necessita de retrabalho. As informações para solucionar problemas graves, na maioria das vezes como está relacionada ao setor, a gente tem um coordenador e conversa pessoal ou via telefone. Para solucionar um problema, vamos dizer assim, considerar um problema de qualidade do produto. Então, a primeira pessoa que a gente procura é o coordenador do setor de produção, um encarregado, um líder ou, às vezes, até um próprio operador que detém o conhecimento ali do negócio com supervisores e a própria pessoa que está envolvida na ocorrência. E buscando sempre respaldo com o gerente industrial. Então, consultamos o coordenador. No nosso caso, procuramos muito o [...] que é o coordenador da qualidade. O [...] que é coordenador de produção de refinaria. [...] é uma pessoa do laboratório, encarregado de empacotamento também temos muito contato e o encarregado de produção de refinaria, gerente industrial, encarregado de laboratório, encarregado da destilaria, supervisor da refinaria. Outra pessoa [...] que é o outro assistente, um técnico analista e o engenheiro elétrico. Ao consultá-las elas repassam as informações de repente numa conversa já consegue obter essa informação e resolve o problema. Às vezes [in] formais, apenas na troca de informações numa conversa. De repente, recebe por e-mail, alguma informação mais detalhada. Geralmente a gente busca o histórico nos registros com essas pessoas. Nós vamos, resgatamos os registros que todos têm o local de guarda. E alguma outra cópia física de documento. São informações que ajudam sim! Talvez tenha necessidade, vamos supor, se recorrer ao coordenador porque vou precisar tomar uma decisão que precisa de um grau mais criterioso. Precisa de um fortalecimento nessa decisão, um apoio. Elas mostram onde teve uma falha. Vamos exemplificar um problema de solda, aí o nosso lote identifica qual máquina empacotou o produto com falha. Aí a gente pega esse registro do diário e procura por informações de manutenção de solda, falhas no sistema de soldagem. Na maior parte, vamos dizer assim 90% ajuda na resolução de problemas. E às vezes você também tem que recorrer de volta com eles em alguma dúvida, alguma coisa que não ficou bem clara e você precisa saber fazer aquela atualização. Algumas vezes a informação pode atrapalhar. Uma situação que de repente foi passada, mas não foi checada e talvez não seja cem por cento verdade. Alguma rotina de testes ou um checklist que a pessoa tem que conferir alguma coisa, às vezes. Já aconteceu da pessoa informar que fez que estava ok e venha ter um problema posteriormente. Você descobre que não tinha sido realizada essa atividade. É o ponto onde que a informação prejudica a informação incorreta. Se ocorreu foi uma ou duas vezes alguma coisa aí que não ficou bem clara. Mais é muito raro. É porque acontece o seguinte, às vezes você pede uma informação voltada a um foco e às vezes por interpretação pessoal ela acaba não te passando aquilo por completo, porque no entendimento foi outro e ela acha que não havia necessidade de ser tão [...] mais preciso na informação.

DSC – RECURSOS HUMANOS

Considerando as peculiaridades do RH, as principais decisões que o envolvem e exigem a busca por informações referem-se a questões de reajustes, quando tem. Você tem que ver realmente se está aprovado, tipo [...]. O que acontece hoje aqui é que a gente faz muito a questão de atendimento pessoal. Então, se chega uma pessoa lá com problema de financeiro também acompanhamos muito, além das questões das reuniões. Através das demissões nós fazemos aquelas entrevistas de desligamento do funcionário e ele já aponta o mau relacionamento com o líder ou uma condição de trabalho que não está oferecendo pra ele tudo que precisa para desempenhar bem a função. Nessas buscas de informações à tomada de decisão, recorremos também ao CBO [Código Brasileiro de Ocupações]. Para buscar lá as necessidades e de repente com a própria gerência, os líderes. Não os líderes em nível de coordenação que seriam equivalentes a um gerente. Aquele encarregado de campo que lidera uma equipe. Então, é direto nele que vamos. Tá tendo algum problema, como é que você está vendo, alguma dificuldade [...]. Aliás, quanto às dificuldades no acesso dessas informações talvez tenha algum cargo que leva duas funções, aí fica difícil qual o que você vai descrever qual o que você vai dar prioridade. Mas é bem tranquilo. Por que você tem muito contato, você tem contato com a diretoria, com o pessoal. Encontra dificuldade também com alguns líderes. Uma porque o nível de escolaridade dessas pessoas, desses líderes é um pouco baixo. Então, você tem que extrair, é mais difícil extrair informações deles e um pouco pela cultura da empresa. É que o líder ele não é tão preparado. Ele é aquele bom funcionário que trabalha trinta anos, que não falta, que dirige bem caminhão. Ele foi promovido para líder. Ele tem um conhecimento perfeito de operação, mas ele não tem as ferramentas de gestão. Então, essa é a nossa maior dificuldade. Assim, de conscientizar a pessoa que o tempo é de mudança e que ela precisa se dispor a mudar também. Porque não adianta, você põe na sala de treinamento, você fala, fala. Mas passa uma semana ele esquece, ele voltou à rotina, ele adquire todos aqueles velhos hábitos de novo. Então, nosso desafio é o choque cultural, é aprender com essa geração nova que está vindo. Diante do exposto, ao surgir um grave problema a gente busca informação com o coordenador nosso ou com o nosso gerente, coordenador [de administração de pessoal]. Então, o primeiro problema, a primeira coisa é nos situar dentro daquele problema e verificar se aquilo é real, se é aquilo mesmo. E obter o máximo de informações que puder a respeito daquele problema e depois ir aos gerentes, no de RH e no respectivo dali da área pra ver o que a gente pode fazer juntos. Primeiro consultamos o gerente que ele é dono. Aí depois tem o coordenador sênior, o coordenador, abaixo na hierarquia. Depois tem o que é coordenador de produção de refinaria, o coordenador de produção de moagem, o coordenador de produção da destilaria. Aí tem o que é o coordenador de produção da fábrica de açúcar e o coordenador de manutenção elétrica e da segurança do trabalho. Considerando apenas as atividades de rotina buscamos informações, primeiro com o [técnico de segurança do trabalho]. Na automotiva com o supervisor de administração lá dos serviços automotivos. Então, lá toda a mão-de-obra, contratação ele é a pessoa. Então, ele é o nosso apoio lá também. Tudo que precisamos saber quem entrou, o que está acontecendo, treinamentos seria ele. No setor de transporte que é o nosso braço de apoio da área de transporte. Questões administrativas, trocamos muita figurinha com o Analista de RH e com o coordenador da área agrícola que cuida de toda essa parte de planejamento. Geralmente as informações são disponibilizadas por e-mail ou por telefone mesmo. Normalmente através de uma conversa, assim como estamos tendo com você pessoalmente ou por telefone. Num terceiro momento por e-mail. Mas sempre, numa conversa. São informações que podem ajudar. Dependendo da informação com o dono, por exemplo, já finaliza. Agora com os outros pode finalizar ou não [...]. Porque se nós não tivermos toda a informação, nós não vamos prestar um bom serviço, de qualidade, nós não vamos poder resolver os problemas [...]. Não ter a resposta quando você precisa. O que acontece com isso, o trabalho perde muita qualidade do que você tá fazendo, perde, perde, perde conteúdo. Vocês não obtêm o resultado que você quer. Frustra, mas chega um momento assim que você também não consegue mais ir além daquilo. Apesar de considerar a possibilidade de alguma informação repassada ter prejudicado alguma atividade realmente não lembramos de ter acontecido alguma coisa desse tipo. Mas já aconteceu da informação, às vezes não ter sido dada a importância que ela tinha que ter tido né, aquele assunto. Já aconteceu [...] assim, tanto deles nos darem uma informação incompleta. Como também em nós superestimarmos uma coisa que não era tão assim e valorizamos demais um problema que não era.

DSC – SEGURANÇA DO TRABALHO

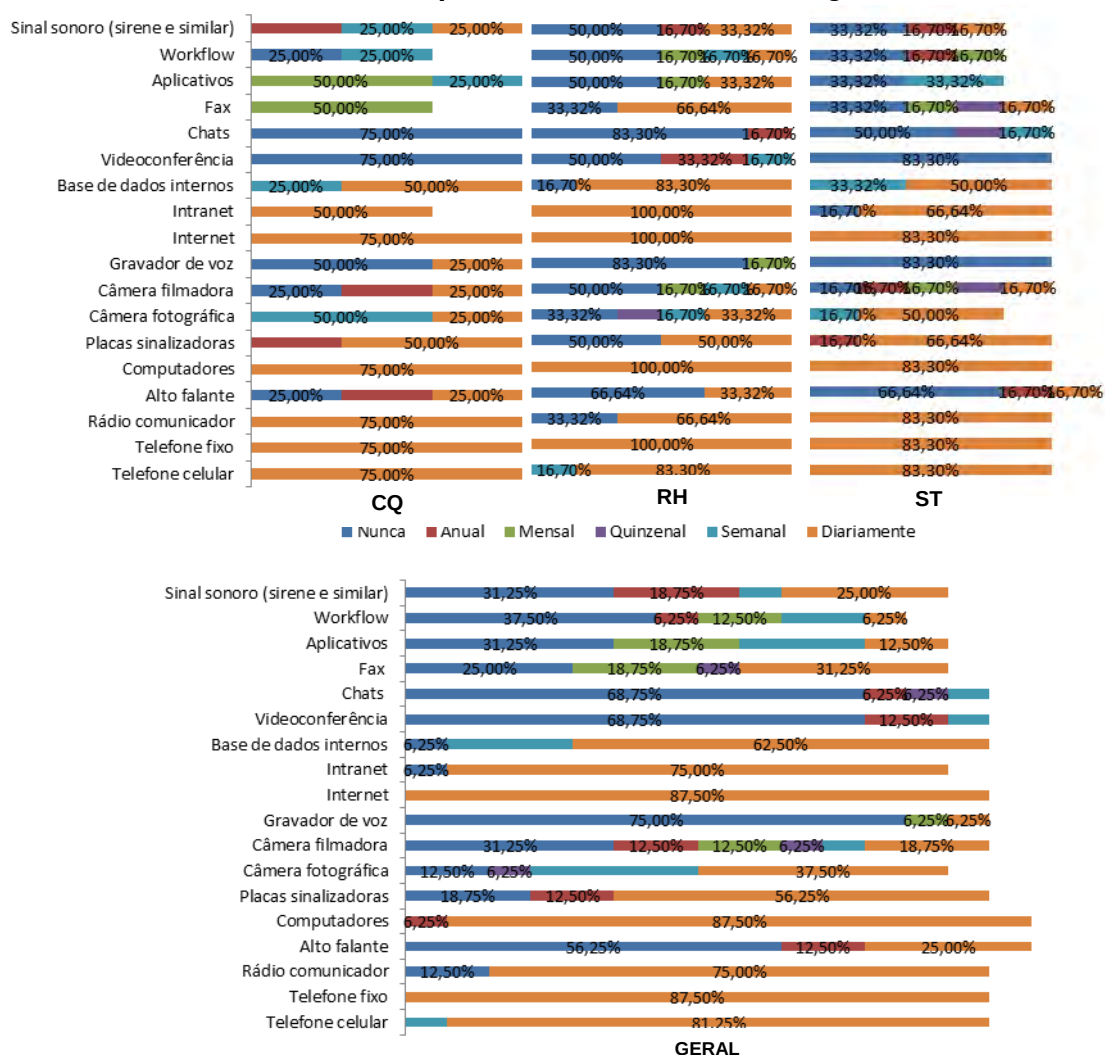
De um modo geral, buscamos informações para estabelecer procedimentos. Buscamos muita informação no campo, que tem o conhecimento técnico é o pessoal do campo, com base nas informações deles, nós formulamos os procedimentos. Isso ocorre sempre quando surge alguma dúvida com relação às próprias normas. Como a gente é de um conteúdo muito grande de normas, nós buscamos informações o mais rápido. Vamos supor, hoje é a rede, a internet. Às vezes tem alguma dúvida com relação a algum item da norma, então a gente já vai direto à internet. Que é necessário você ter conhecimento, você tem que tá [...]. NR, Normas Regulamentadora do trabalho, são 35 NR's [...] e aí a gente ali diante desse livro, a gente começa a estudar o que pode e o que não, aquilo que precisa implantar o que ainda não tem na empresa. Considerando essas questões, prioritariamente buscamos informações no campo e nas normas básicas. Mas aí, no trabalho do dia a dia há muita informação de campo, quem conhece, quem sabe realmente o que acontece nos setores é os próprios operadores, eles vivem no dia a dia ali. Como eu falei, a gente tem um livro que são as normas regulamentadoras são 35 normas. Em torno de 60% a 70%, a gente usa dentro da indústria. Então, quando a gente precisa rapidamente a gente procura essa norma pra lembrar alguma coisa. Aqui a gente tem uma pessoa que presta serviço que é o engenheiro. Então, ele é a pessoa que a gente tem dúvidas [...], como ele é funcionário terceirizado, ele é perito. Também encontramos em outros momentos dificuldades no acesso de informações na indústria. Há uma grande dificuldade que percebemos, muito assim, é porque pra você ter uma informação dos trabalhadores, eles sabem tanto, que eles costumam tanto a fazer aquilo lá, que aí, eles não contam passo a passo o trabalho. Muitas vezes na Internet é bloqueada aqui no sistema. Então você acha muitas vezes o equipamento que tem pra fazer [...], mas na hora que você vai entrar pra ver, bloqueado pelo sistema. Aí você não consegue visualizar que é restrito né. Aí você tem que ligar no CI [Centro de Informação], pedir a liberação pra ver se eles liberam o acesso. Acesso à internet é meio restrito. Então isso tem uma hora que isso gera um [...]. Talvez, você precisa ver rápido, vamos supor como montar um degrau, uma escada, qual que é a medida dessa plataforma. Quando nós nos deparamos com algum problema sério, grave aí buscamos a gerência, as informações com a gerência, informações técnicas com o fabricante, se foi com algum equipamento. Então, como nós temos aqui o gerente industrial, que ele é o dono da empresa, é ligar pra ele. Ele deixa a disposição o telefone, liga [...]. Estávamos com um caso uma vez aqui de um serviço perigoso e percebemos que não podia trabalhar e comprometeria a produção. Aí entramos em contato com ele, falou assim “para a produção e segurança em primeiro lugar, você pode parar a produção”. A gente tem essas pessoas que nos dão aí uma assessoria. Então, quando a gente necessita de uma coisa assim muito urgente, a gente tenta conversar com eles, chegar num bom senso aí para resolver o problema o mais rápido possível. E também, a gente usa essa fonte mais rápida que é a parte de internet e depois manda por e-mail para nossa gerência para estar aprovando, ou não, aquele meio mais fácil e rápido de solucionar o problema. Além disso, costumamos consultar o supervisor de fábrica de açúcar, o supervisor de produção e moagem, O encarregado de moenda também. O encarregado do tratamento, supervisor do tratamento de caldo. Também consultamos nosso gerente industrial, nosso diretor. Depois tem um dos gerentes da parte indústria. Têm essas duas pessoas que nos dão assessoria. E também, tem nossa equipe do SESMT [Serviço Especializado Engenharia e Segurança do Trabalho] que a gente tenta passar pra todo mundo, pra todo mundo “tá” a par. O nosso engenheiro que fazia parte da equipe e por problemas pessoais precisou sair aí ele foi contratado como assessor. Na área da segurança tem um [técnico em segurança do trabalho] ele é assim, a gente tá no campo e surgiu qualquer dúvida, liga pra ele que ele traz um pouco mais de informação. Aí depois, a gente vai procurando o [assessor terceirizado] o engenheiro de segurança ou o gerente industrial. Ao disponibilizar informações na maioria das vezes é verbal ou troca de e-mail. Os meninos da nossa equipe [...], vem aqui para sala ou eles vão lá, já levam material daqui. Puxamos rapidinho, achamos o que tem de levar [...] ou eles levam. Na parte do [assessor], também mesmo ele não estando aqui você pode mandar um e-mail para ele, você pode esperar dois, três minutos, que ele já te manda o resultado. Também por telefone e por e-mail, que se torna muito mais rápido. Geralmente as informações disponibilizadas ajudam bastante, porque essas pessoas que falamos para você são as que consideramos especialistas, Por serem pessoas com bastante experiência no ramo e de conhecimento de outras empresas também. Quando temos um problema sério na moenda ou parte da manutenção mais voltada à mecânica, eu tenho o [...] que ele tem muita capacidade, apesar de ser desorganizado, ele é supervisor de produção e moagem, mas ele tem muita capacidade. São informações cem por cento, cem por cento sobre questões que surgem do dia a dia, aí tem que resolver. Cabe ressaltar que, que algumas informações podem gerar problemas. Elaborar um procedimento, um procedimento na evaporação que buscamos uma informação e a informação repassada, apesar de ser correta, aí acabou

atrapalhando demais. O supervisor de tratamento do caldo, porque o que ele passou era o correto, só que ele passou a visão dele e nós que elaboramos os procedimentos em cima daquilo ali; e na hora que fomos ver lá no campo, depois de tudo pronto, faltava muita coisa que ficou pra trás. Confiamos nele. Agora, quando pegamos geralmente, mesmo com essas pessoas, eu procuro conversar muito com os operadores é que os operadores contam a verdade, que talvez os encarregados tentem esconder alguma coisinha. No momento não me recordo de mais nenhuma ocorrência, não, não me lembro.

A partir dos discursos apresentados, os entrevistados reconhecem e confirmam a atuação dos agentes mediadores da informação ou *gatekeepers* nas rotinas dos departamentos em questão. Atestam ainda que utilizam as informações desses agentes em função da larga experiência dos mesmos com as rotinas da indústria. Assim sendo, ratificam que as informações requeridas contribuem com as tomadas de decisões. Notam-se que nos discursos vários aspectos poderão ser explorados.

6.3 Tecnologias Utilizadas no Processo de Comunicação da Informação nos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e de Segurança no Trabalho.

Diante do exposto até o momento, considerando as análises das questões propostas, dos discursos do sujeito coletivo atenta-se à presença constante das tecnologias enquanto meios utilizados no processo de comunicação. Acrescenta-se ainda que no contexto da comunicação, as tecnologias funcionam no auxílio ao processo de comunicação, são meios utilizados para facilitar ao máximo possível a interação entre os membros internos da indústria para comunicação de informações pertinentes ao contexto. Diante disso, foi proposto que os respondentes indicassem a periodicidade quanto ao uso dessas tecnologias e apresentadas no Gráfico 25.

Gráfico 25 – Frequência no Uso das Tecnologias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os respondentes do CQ, afirmou que utilizam com maior frequência diária o telefone celular, o rádio comunicador, o telefone fixo, computadores, Internet, Intranet, a base de dados internas e placas sinalizadoras. Nas rotinas do departamento os meios utilizados estão integrados ao processo de comunicação.

Quanto ao que afirmam as repostas do RH, os respondentes indicaram a Intranet, internet, computadores e telefone fixo como os mais citados por 100% A base de dados e o telefone celular com 83,30% de uso diário. Também informou que em suas atividades diárias, para 66,64 dos respondentes, ocorre o uso do fax e do rádio comunicador.

De acordo com as respostas do ST, 83,30% dos respondentes utilizam com periodicidade diária a internet, os computadores, o rádio comunicador, o telefone fixo e o telefone celular para realizar alguma comunicação nas suas respectivas

atividades. Além disso, 66,64% das respostas indicaram que utilizam a Intranet, a base de dados e as placas sinalizadoras nas suas comunicações diárias por 50% dos respondentes.

Analisando todas as respostas dos departamentos, percebe-se a intensidade de utilização de algumas tecnologias diariamente nas rotinas do CQ, RH e ST. Destacam-se com uso elevado os computadores, o telefone fixo e a Internet. Além destes, utilizam bastante o telefone celular, a Intranet, a base de dados e placas sinalizadoras. Os *chats* e videoconferência não são utilizados, mas um dos entrevistados sugere a indústria um *chat* ou similar como um meio para facilitar a comunicação interna entre os colaboradores via intranet:

A Intranet você ter um canal lá que todo colaborador que tiver acesso, que tiver como acessar o computador que ele possa se comunicar com as áreas. RH não precisa eu sair daqui do meu trabalho ir lá, falar com o RH. De repente alguma [...] um canal de comunicação tipo MSN, que a pessoa acessa e até pra ela acessar também estou com uma dúvida aqui na folha de pagamento, que veio descontado isso, acessa lá e tem uma resposta rápida sabe (Respondente G).

Quanto às placas sinalizadoras ou similares são tecnologias empregadas na indústria e requerem de todos os envolvidos certa convenção ou aprendizado dos códigos definidos sobre o seu significado para o contexto.

O ambiente de uma indústria é revestido de muitos riscos, ocupam área construída muito grande que possam comportar plantas industriais muito complexas. Nesse cenário, as sinalizações por figuras, cores ou símbolos indicam perigo, rotas de fuga em determinados eventos como um acidente, por exemplo. A identificação dos setores, sinalização por cores que comunicam o armazenamento de determinada substância como ácidos e outros produtos destinados à produção e açúcar e álcool, reforçam que além da comunicação humana explícita via tecnologias, outras como cores e sons se fazem presentes. A comunicação assim descrita suscita reflexões sobre o processo de comunicação, por apreender o contexto por novos elementos que re-significam o contexto industrial em questão.

Esse universo que compreende uma indústria de alta competitividade exige dos departamentos em questão o registro das informações. Desse modo, foi solicitado que os respondentes identificassem as tecnologias utilizadas para registrar informações.

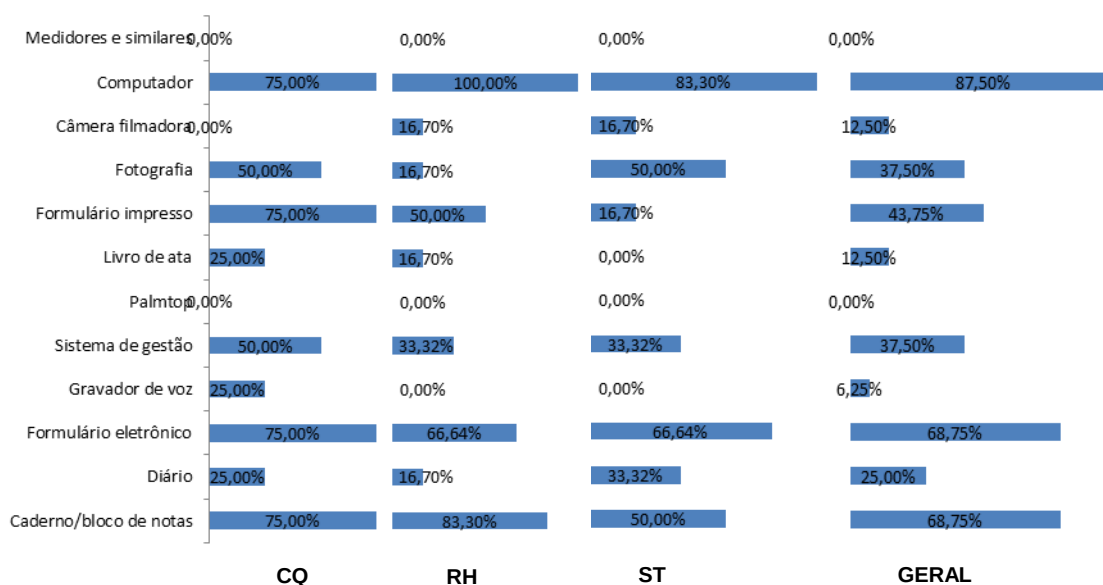
De acordo com as informações prestadas pelos respondentes do CQ, o computador, formulário impresso, o formulário eletrônico e o caderno/bloco de notas

são os mais utilizados para registro de informações por 75% dos respondentes. Ademais, 50% afirmaram que utilizam o sistema de gestão da indústria e usam a fotografia para registrar as atividades cotidianas.

Os respondentes do RH afirmaram que costumam utilizar o computador, caderno/bloco de notas, formulário eletrônico e formulário impresso, respectivamente, para registrar informações do cotidiano. O sistema de gestão da indústria é utilizado por 50% dos respondentes. Segundo um dos entrevistados, como alternativa ao sistema de gestão da empresa, afirmou que costuma registrar as informações de rotina em aplicativos ou planilhas. Salva em arquivos sob sua responsabilidade para posterior consulta: “[...] tem um sistema, o sistema da empresa, gerenciamento. Eu registro ali. Mas eu também tenho alguns arquivos à parte, planilhas de Excel, algumas pastas contratações 2010, 2011, 2012” (Respondente G).

No que tange às respostas do ST, inicialmente verificou-se que além das tecnologias utilizadas para registro de informação, tanto os respondentes do CQ quanto os do ST, utilizam o registro fotográfico referentes ao cotidiano, confirmadas em registros do diário realizado pelo respondente H. Os respondentes do ST informaram também que costumam registrar informações no caderno, refere-se precisamente sobre os registros das ocorrências conforme consta na afirmação do respondente E.

Gráfico 26 - Tecnologias Utilizadas para Registro das Informações.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange a análise do conjunto das informações do CQ, RH e ST, verifica-se que o computador, formulário eletrônico, caderno/bloco de notas e o formulário impresso correspondem à maioria das respostas sobre tecnologias utilizadas para registro de informações. Esses registros ficam armazenados nos setores competentes, com *backups*, por exemplo, tudo de acordo com o que explicita as normas ISO utilizada pela empresa e destinada a auxiliar nas reuniões periódicas, como afirmou um dos entrevistados do CQ. Ao adotar essas práticas, como afirma os respondentes abaixo, essas informações auxiliam na comprovação da realização de trabalhos pertinentes as atribuições dos mesmos: “Esses registros são passados em reuniões e aí, é arquivado” (Respondente A). Outros respondentes complementaram:

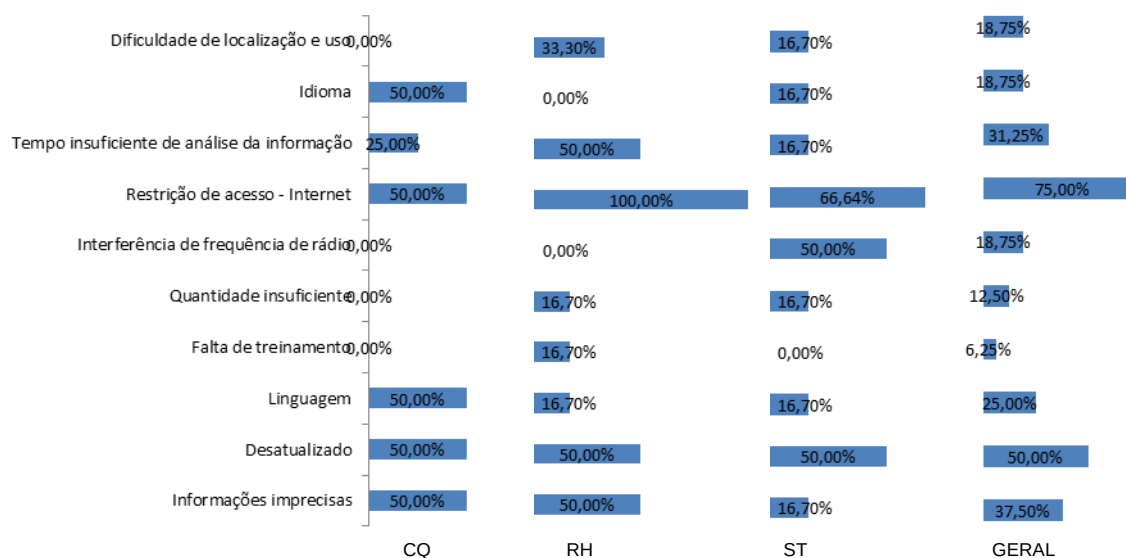
Nós temos o controle de registros, né de acordo com a norma e as normas de gestão 9000, 14. Todas elas orientam mesmo passo. Então, cada registro vai ter um local de guarda, ele tem quem pode acessar, quanto tempo ele tem que ficar guardado e depois a gente tem o arquivo morto, né, depois de inutilizado, ele ainda fica um tempo nesse arquivo morto, Mas, é tem toda uma sistemática para a guarda desses registros. Os magnéticos têm o que a gente chama de backup. Então, tem os backups diários, semanal, mensal (Respondente C).

Quando se trata de documentos, existem prazos pra isso, aí está sempre guardado por uma questão trabalhista, uma questão acidentária, você mostrar realmente que a empresa se preocupa com relação à segurança. Agora, quando é meio eletrônico, a gente deixa aquilo ali, arquivado um bom período e depois faz um backup e acaba guardando, porque uma hora ou outra a gente acaba precisando (Respondente D)

A gente arquiva e vai virando pendências. Então, a gente começa a passar para o setor que tem pendência pra ser resolvida e ainda não foi resolvida desde o dia tal (Respondente E).

Ao abordar as tecnologias enquanto meios que estão presentes nos processos de comunicação e mediação da informação, os participantes desta pesquisa foram questionados quanto à existência de barreiras ao buscar o acesso e uso dessas tecnologias. A seguir, no Gráfico 27, os respondentes foram questionados quanto as principais barreiras enfrentadas por eles na utilização das tecnologias.

Questionados sobre as barreiras, os respondentes do CQ afirmam que o idioma, a restrição de acesso à Internet, a linguagem, a desatualização de informações e imprecisão das informações são os principais impedimentos ao acesso e uso das tecnologias que os respondentes julgam importante e costumam registrar, acessar informações.

Gráfico 27 - Barreiras Encontradas para Acesso e Uso das Tecnologias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos respondentes do RH, foi identificada como as principais barreiras a restrição de acesso a Internet identificada por 100% dos respondentes mencionado anteriormente na análise da comunicação. Além disso, foi indicado como barreira o tempo insuficiente para analisar uma informação, quando a mesma está desatualizada ou imprecisa citada por 50%.

Para os respondentes do ST, afirmaram em suas respostas que a principal barreira foi à restrição de acesso a Internet como o principal entrave por 66,64 das respostas. A interferência no rádio comunicador e uma tecnologia que não consegue manter-se atual para as necessidades com 50% de indicações.

No que tange as barreiras é unanime entre os Departamentos de CQ, RH e ST que a restrição de acesso à Internet atrapalha as atividades dos respondentes. Essa afirmação já havia sido indicada em outra questão voltada às discussões da análise da comunicação. Não obstante, na avaliação pelos entrevistados acerca das tecnologias utilizadas nas rotinas assinalaram também essas restrições de acesso como um problema:

Eu avalio ruim, atrapalha bastante. A gente tem que fazer as coisas as vezes em casa, é preciso buscar notícias, informações recentes. Tenho que ver na minha casa pra trazer o conteúdo pra cá. Por exemplo, assim a gente [...] você usar um pen drive, um DVD, um CD super restrito. Você tem que passar antes para eles verem o conteúdo é [...]. Segurança de vírus e tal (Respondente G).

Quanto ao rádio, foram apontados alguns problemas que interferem diretamente no uso desses equipamentos como excesso de aparelhos, interferências e ausência do equipamento nos setores considerados estratégicos.

Minha comunicação é um pouco dificultada, porque o setor da qualidade não tem um rádio [...]. Quando é um incidente grave, como eu falei, o rádio é um pouco complicado, eu acho a informação pode ter muito desvio, a pessoa interpretar diferente. Eu acho que em um incidente grave o rádio não seria recomendado (Respondente C).

Diante do exposto, acreditam-se ter sido elencadas as principais barreiras ao acesso das tecnologias utilizadas no processo de comunicação interno da indústria. Apresentam-se a seguir os discursos do sujeito coletivo correspondente aos Departamentos de Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho sobre as tecnologias aplicadas a comunicação.

DSC – CONTROLE DE QUALIDADE

Para o CQ consideramos importante o uso das tecnologias de comunicação da informação em nossas atividades. A gente tem o sistema e dentro do sistema a gente tem uma área específica para o nosso setor. O sistema é do grupo, só que aí dentro dessa rede tem as áreas específicas com acesso controlado. Cada área na sua pasta, vamos dizer assim. É todo “meio magnético”. Para nós ali é, olha, de 70% a 80% e papel, papel seria os outros 30%. Também por meio de alguns apontamentos na agenda “tal dia conversei com fulano a respeito de tal e tal informação”. Às vezes naquela questão por e-mail. Gostamos de fazer alguns apontamentos na agenda “tal dia conversei com fulano a respeito de tal e tal informação”. Às vezes naquela questão por e-mail. Essa informação fica disponível para quem tem acesso à pasta. A maior parte fica em meio digital, mesmo. Nós temos o controle de registros de acordo com a norma e as normas de gestão 9000, 14. Todas elas orientam mesmo passo a passo. Então cada registro vai ter um local de guarda, ele tem quem pode acessar, quanto tempo ele tem que ficar guardado e depois a gente tem o arquivo morto, né, depois de inutilizado, ele ainda fica um tempo nesse arquivo morto, Os magnéticos têm o que a gente chama de backup. Então, tem os backups diários, semanal, mensal. Parte dessas informações que são levantadas com o pessoal e tudo vai gerando um processo, principalmente questão de licenciamento, aí vai para a pasta e vai para o arquivo. Para comunicar essas informações no nosso setor a gente tem o celular, o telefone fixo o e-mail, são esses meios. O computador é o próprio meio de divulgar a informação. A comunicação, o telefone, o rádio. Quando precisa o rádio e os próprios registros que é o que a gente tem de facilidade de comunicação interna e nas outras unidades. Sobre sua eficiência acreditamos que atende e que é satisfatório. Mediante um grave incidente, a rapidez, a agilidade, né, se houve demora e prejudicou a tentativa. É de alta precisão, principalmente a questão da comunicação de rádio que você tem [...] o pessoal já envolve todo mundo que tá junto. E a questão também da comunicação sonora, a gente tem dois tipos de comunicação sonora. No caso de acidente, incêndio toca a sirene aí o pessoal envolve tudo aí já entra a brigada [...]. Então, é a forma que a gente tem a eficiência numa emergência aí tanto o rádio como a sirene ajuda bastante. Quanto à existência de barreiras acredito que não. Não. Hoje não temos visto assim [...]. Das vezes que precisamos não. Quando é um incidente grave, como eu falei, o rádio é um pouco complicado, a informação pode ter muito desvio, a pessoa interpretar diferente. Eu acho que em um incidente grave o rádio não seria recomendado. Sobre novas tecnologias acredito que não tenha. Que a gente tem, também, até acesso a internet como meio de buscar as informações. Sugerimos utilizar o meio do refeitório, onde passa todo mundo no período de trabalho, colocar uma televisão com informações da empresa que fica girando pra todo mundo ao mesmo tempo, a mesma informação. Acho que isso daí seria um ponto essencial. Olha, hoje achamos importante pra o nosso setor específico, mas não vou dizer assim que seria essencial que, mas hoje as redes sociais. Então, talvez fosse algo para a empresa pensar em desenvolver dentro do nosso setor de atendimento ao cliente, o SAC, tudo ter alguma coisa na rede social que a gente ainda não tem, como facebook, num sei, alguma coisa na rede social. No entanto, como tem o telefone, o e-mail e verbalmente. Por que como a gente está corporativo e você tem que está comunicando com as outras unidades ou até as vezes aqui mesmo com o pessoal hoje o celular também é uma coisa que é importante. O celular é uma ferramenta e tanto. É que a questão da Intranet ela é mais restrita a um número muito menor de pessoas. Por isso que falamos dessa divulgação no refeitório ela teria muito mais abrangência.

DSC – RECURSOS HUMANOS

O RH utiliza as tecnologias para registrar informação para posterior comunicação. Tudo isso é feito em uma folha, num documento, um formulário que o encarregado, coordenador vai dar um visto né, ciente que ele tá, que ele quer esse complemento de salário, por exemplo, algum motivo. Bom nós registramos as informações em um sistema, o sistema da empresa para gerenciamento. Mas também temos alguns arquivos a parte, planilhas de Excel, algumas pastas contratações 2010, 2011, 2012. No tocante aos destinos dos registros produzidos no setor devem ficar arquivados. Tem uma pastinha, fica arquivado lá. Depende, é o controle de todo os treinamentos que ocorrem, ocorreram ou estão ocorrendo ele tem um acesso lá da Internet. Agora o resto da documentação, coisas para controle nosso, guardamos conosco. Se alguém precisar, solicita para nós [...] até pra isso, até pra atender, chega um coordenador e fala viu: quantos nós contratamos no ano passado pra essa função mesmo? Então, enquanto tecnologia, nesse caso ai utilizou na nossa comunicação o formulário ou via e-mail também. Que se pedir por e-mail tá documentado né. E se não tiver tanta gravidade [urgência] pode ser por telefone, uma coisa normal, uma que não se tenha que assumir nada. Bom nós utilizamos a Internet, Intranet, telefone fixo. Quanto a sua eficiência na comunicação que envolve um grave incidente realmente para nós é tudo tranquilo. A gente tem livre acesso é muito tranquilo esse sistema nosso. No entanto a Internet é super restrita, conteúdo por e-mail as vezes é bloqueado. Se você tem que fazer uma pesquisa pra montar um treinamento você tem que fazer na sua casa. Porque é muito demorado. Se eles acharem que o conteúdo é inapropriado vai lá conteúdo restrito no setor da informática. Tem algumas palavras ali que se você coloca que quem tem acesso a Internet, eu tenho mas se conter aquela palavra no texto ele já bloqueia. Qualquer coisa de vendas de [...]. Sem ouvir os setores. A política deles de acordo, lógico deve ter a concordância da gerência e diretoria. Mais o conteúdo, pelo menos o que eu tenho acesso e de todo mundo que converso é bem restrito. Nós avaliamos isso ruim, atrapalha bastante. A gente tem que fazer as coisas às vezes em casa, é preciso buscar notícias, informações recentes. Tenho que ver na minha casa pra trazer o conteúdo pra cá. Por exemplo, assim se a gente usar um pen drive, um DVD, um CD é super restrito. Você tem que passar antes para eles verem o conteúdo é [...]. Segurança de vírus e tal. Quanto a novos equipamentos ou tecnologias para uso na empresa, olha não sabemos te falar. Realmente não [...]. Nesse sistema nosso o que funciona sabe alguma coisa nova assim que poderia [...]. Bom para melhorar a comunicação a gente deveria ter assim uma [...]. Eu não sei que nome que daria pra isso, mas eu já vi em outras empresas, eles tem televisores, um canal de notícias dentro, tipo um jornal dentro, onde diariamente eles passam as informações importantes lógico, relevantes que pode ter, todos terem acesso. Você vai à recepção tem. E outra coisa é utilizar melhor os murais, divulga muito pouco. E a Intranet? A Intranet você ter um canal lá que todo colaborador que tiver acesso, que tiver como acessar o computador que ele possa se comunicar com as áreas. Estando no RH não precisa eu sair daqui do meu trabalho ir lá, falar com o RH. Um canal de comunicação tipo MSN, que a pessoa acessa e até pra ela acessar também estou com uma dúvida aqui na folha de pagamento, que veio descontado isso, acessa lá e tem uma resposta rápida sabe. Considerando as tecnologias utilizadas na empresa, julgamos importante na comunicação entre as pessoas o formulário, nós achamos importante porque tá registrado. O e-mail também mesmo que não precisa de assinatura, mas ali comprova que pediu que você falou [comunicou uma informação]. Se você pediu pra fazer alguma coisa tá lá. E se alguém te pediu alguma coisa você já sabe quem pediu. Primeiro a Internet né. O computador em si, o celular que a gente usa. Deveria ter celular disponibilizado pela empresa. São esses.

DSC – SEGURANÇA DO TRABALHO

Utilizamos várias tecnologias para registros das informações na indústria. Algumas informações são registradas em relatórios. Tudo isso a gente tem arquivo pra isso, arquivo eletrônico, mais fácil né e lógico outras como o diário. Anota as informações para gerar relatórios para a reunião. Tudo que gera relatório, passa na reunião. Nesse livro, livro de ocorrências diárias. Se for alguma coisa que tenha que comunicar a outras pessoas aí é via e-mail. Esses registros são passados em reuniões e posteriormente são arquivados. Quando se trata de documentos, existem prazos pra isso, aí está sempre guardado por uma questão trabalhista, uma questão acidentária e você mostrar realmente que a empresa se preocupa com relação à segurança. Agora, quando é meio eletrônico, a gente deixa aquilo ali, arquivado um bom período e depois faz um backup e acaba guardando, porque uma hora ou outra a gente acaba precisando. Outra motivação para esses registros é fazer uma estatística mensal [Com] base nos registros que a gente já faz as estatísticas. No tocante as tecnologias utilizadas na comunicação são comuns a telefonia celular, internet, rádio comunicador, essas tecnologias aí num sai fora disso. Mas pra informações, pra assegurar a informação nós temos isso aí. O rádio, utilizamos é importantíssimo. DDS que é mais fácil pra usar lógico, computadores, projetores pra tá mostrando imagem e tudo mais. A impressão de documentos pra tá divulgando pra todos aqui. A máquina fotográfica. Isso aí é um registro importante o cara não tem como falar assim: “não era eu”. Em nossa avaliação, essas tecnologias são eficientes, são bem eficientes. Porque a nossa área de cobertura é pequena. Por isso que o rádio comunicador ele tem uma boa leitura em quase todos os pontos no canal1. No caso desse aí, no nosso caso maior seria um incidente ou acidente de grandes proporções ele é muito bom. Então, os equipamentos que nós temos aqui de trabalho com informação são [...] nessa parte nossa de segurança é importantíssimo. Esse é outro problema, esse aí seria um problema, pra o pessoal tentar falar em outro canal. Quando quer falar no canal 4, o da segurança é o canal 4. A pessoa tenta falar se ela tiver lá perto da represa que dá uns 600m e como tem muito desnível, chega muito cortado aqui em cima. Se tiver lá na portaria redonda, fala cortado, isso seria um problema. Além dessa barreira há outras, por exemplo, quando o e-mail fica “travado, tudo travado”. Não, não visualizamos mais nenhum impedimento para nós não. Que toda vez que compra um equipamento novo vem um treinamento né. Então, você compra o aparelho e aí que vem alguém ensinar usar. Ai a pessoa vem ou a gente vai lá e aprende. O maior problema aqui é a quantidade de rádio comunicador dentro da empresa. É muito canal. Estava “copiando o 4”, por que no canal 4 que é segurança junto tem almoxarifado e transporte. . Para falar a verdade não conhecemos outros equipamentos que poderiam facilitar mais aqui dentro dessa área. Achemos que não tem mais, assim pra comunicação interna, a gente não tem dificuldades mesmo. Tudo que a gente tem ou precisa ter, se tem que melhorar alguma coisa ai não vamos saber te responder hoje viu. Por essa razão, julgamos importante a comunicação via e-mail, telefone e o rádio, os três. Consideramos relevante também toda parte de informática, de um modo geral, ela é muito rápida para se comunicar. Parte de rádio nos facilita muito a comunicação e a parte de telefone. São os três melhores meios de comunicação que a gente utiliza hoje. Atende as nossas necessidades. Achemos hoje que é indispensável e usamos muito a informação visual. A gente não consegue conversar com 600 ou 900 funcionários que estão aqui dentro. Tem gente aqui que faz um mês que não conversamos. Então, se colocarmos no mural as informações que precisamos, nós conseguiríamos abranger todo mundo e os interessados viriam perguntar e um passaria para o outro. Então, a comunicação visual é muito importante como cartaz, faixas, placa de identificação, placa de aviso. A gente coloca muitas vezes ai umas faixas no setor, uma fita zebrada também é uma comunicação. Em caso de emergência, pra entrada e saída [sonora]. Uma comunicação sonora no dia a dia para comunicar informações devia ter. Por exemplo, a pessoa que vem de casa no ônibus, escutando música que não tem nada a ver. Talvez se você colocasse algumas informações da empresa gravada, as pessoas podiam ter umas informações mais viáveis né.

As tecnologias apresentadas nos discursos do sujeito coletivo indicam grande relevância por integrar os processos de comunicação realizados entre os agentes mediadores da informação e os respondentes. Os respondentes atribuem, além das tecnologias atualmente conhecidas por estarem ligadas à informática, a relevância do registro em cadernos, diários, por exemplo, presente nas rotinas dos departamentos. Considera-se assim, que no ambiente interno o uso das tecnologias de informação e comunicação, em sentido abrangente, é amplo e diversificado.

Por fim, prossegue-se à última seção deste trabalho elencando as principais conclusões da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como seu ponto de partida analisar os processos de comunicação e mediação da informação interna a partir de uma indústria de alta produtividade de álcool do Estado de São Paulo. Foram realizados vários procedimentos na busca por respostas, incluindo o percurso até a escolha e aceite da Instituição. Além disso, foi possível apurar sobre aspectos históricos as evidências a respeito da estreita relação entre a gênese da fundação do setor industrial no país e o surgimento do setor sucroalcooleiro, particularmente no interior do Estado de São Paulo.

Em conformidade com os objetivos propostos foram encontradas na literatura várias perspectivas sobre os temas abordados, envolvendo a comunicação e a mediação da informação, ambas entendidas enquanto processos dinâmicos. Apurou-se que a comunicação em organizações como a indústria sucroalcooleira, amplamente competitiva, é essencial ao seu adequado funcionamento. Tentar compreender os processos de comunicação configura-se numa tarefa complexa que envolve muitas variáveis, evidenciadas nesta pesquisa mediante os dados e análises apresentados. Além disso, ao aproximar dois temas que ainda exigem reflexões mais densas como comunicação e mediação, torna-se ainda mais desafiador.

Constatou-se no processo de comunicação das informações, interações constantes entre os departamentos e os demais ambientes da indústria pesquisada. Verificou-se também uma comunicação verticalizada com os níveis de organização dispostos no organograma. Os meios ou canais de comunicação considerados formais estão presentes na indústria, entretanto, percebe-se, tanto na comunicação dos níveis superiores da hierarquia quanto nos demais departamentos, setores e entre os respondentes, a ocorrência incisiva da utilização dos meios ou canais de comunicação informais.

A mediação foi trabalhada aproximando aspectos comuns das ações de agentes mediadores da informação, tradicionalmente presentes na literatura especializada à realidade da indústria abordada nesta pesquisa. Desse modo, foi possível identificar os agentes mediadores da informação ou *gatekeepers* em um contexto distinto daquele apresentado no referencial teórico.

Ademais, identificou-se na literatura de Ciência da Informação um número reduzido de abordagens mais precisas sobre *clusters* industriais que envolvesse as temáticas e categorias de análise abordadas neste trabalho. Para buscar responder as questões que envolvem os processos de comunicação e mediação da informação, foram escolhidos três departamentos face à relevância dos mesmos no contexto da indústria selecionada.

Quanto à caracterização da comunicação no ambiente interno, a partir da configuração dos departamentos, verificou-se um intenso processo de comunicação da informação na indústria entre todos os níveis de organização interna. Constatou-se que a indústria permite uma comunicação em várias direções. Dito isso, identificou-se nos dados analisados e nos discursos do sujeito coletivo elaborados, uma comunicação que ocorre em várias direções controladas ou não, formais e informais e por diferentes meios.

No que tange à comunicação descendente e ascendente, percebe-se que a indústria destina seus esforços para uma comunicação em cadeia, passando por vários níveis da hierarquia em sentido vertical. Ao mesmo tempo, delibera meios para que cada departamento tenha seu *feedback*, tanto junto aos outros departamentos e setores da indústria, quanto com o próprio conselho de administração e com as diretorias. Notou-se que há uma multiplicidade de meios de comunicação da informação disponíveis, mas nem sempre utilizados devidamente.

A partir das análises anteriores constatou-se a existência de barreiras no processo de comunicação, às quais listam-se as principais: a falta de alguns equipamentos de comunicação adequados; o uso simultâneo de um único meio por várias pessoas e setores, tal como o rádio, causando interferência e problemas de compreensão das mensagens; o sistema de gestão e gerenciamento da informação é relativamente lento; a restrição de acesso à Internet interfere nas atividades dos funcionários, muitas das quais, de interesse estratégico à indústria, entre outras. Tais barreiras incidem nas rotinas dos respondentes e entrevistados e podem ser identificadas nos discursos elaborados ao fim de seção da análise.

Nesse sentido, verificaram-se nas entrevistas as situações em que as informações são comunicadas pelos superiores, as quais nem sempre são repassadas para os setores. Os entrevistados afirmaram ainda que essa ocorrência efetiva-se pela falta de comprometimento de encarregados, operadores e demais colaboradores no repasse de informações precisas. Esse problema de transmissão

de informações pode ser um indício de dificuldades neste tipo de comunicação, bem como no grau de confiança nos agentes de informação.

As ações mediadoras da informação na indústria apresentam-se mediante as necessidades de resolução de problemas e tomadas de decisão, seja no âmbito de níveis elevados de decisão ou nos ambientes ligados aos departamentos, setores e suas atividades. Ao se deslocar na busca por informações, as motivações podem variar bastante e acabam incidindo na busca de pessoas que, segundo os dados obtidos, possuem ou sabem como encontrar determinadas informações. Nesse sentido, os departamentos creditam a estas pessoas, que denominamos *gatekeepers* ou agentes mediadores, a condição de especialistas, seja pela experiência, domínio técnico ou característica de liderança.

Verifica-se que os agentes mediadores da informação no contexto da indústria pesquisada são reconhecidos e consultados com frequência. Alguns atributos identificados na literatura em que estabelecem um perfil adequado para um agente mediador e que são apontados de maneira explícita nos dados da pesquisa, como experiência no segmento da indústria sucroalcooleira, capacidade técnica dentre outros. Os agentes desempenham várias funções na empresa, distribuídos por vários níveis desde membros pertencentes ao conselho de administração da indústria, quanto àqueles presentes em setores como destilaria, moendas laboratórios, por exemplo.

A indústria comunica informações sobre os mais diversos temas/assuntos, como também utiliza explícita ou implicitamente as informações resultantes das comunicações internas formais e informais dos seus funcionários, potencializadas por seus agentes mediadores da informação. Notou-se que em organizações notadamente competitivas, nacionalmente e internacionalmente, os agentes mediadores devem desempenhar suas funções de acordo com seus atributos e ideais da organização da qual fazem parte.

Para utilizar as informações em seus processos, a indústria lança mão de tecnologias que auxiliem não apenas o processo de comunicação e mediação, como também, o registro de informações para seu acesso e uso. As tecnologias de informação aplicadas no processo de comunicação são utilizadas diariamente para registrar e comunicar informações. No entanto, algumas barreiras dificultam o seu acesso e uso. A mais citada nesse aspecto foi a Internet e sua limitação de acesso.

Outro aspecto diz respeito a informações desatualizadas ou imprecisas que acabam gerando desperdícios como retrabalho de informações.

No que concerne à comunicação, encontramos pontos comuns e férteis para reflexões sobre a informação em ambientes como a indústria. A gestão da informação, por exemplo, em estudos associados à comunicação pode auxiliar no conhecimento do percurso da informação interna. Enquanto campo de estudo, contribui com aspectos conceituais.

Os resultados do discurso do sujeito coletivo indicam o reconhecimento da comunicação como essencial ao contexto interno da indústria, destacando-se uma variedade de meios e assuntos comunicados sobre as rotinas dos Departamentos e os demais setores internos contribuindo para tomada de decisões. A utilização da sirene no processo de comunicação corresponde a uma maneira habitual no contexto da indústria em questão e demais formas e meios de comunicação informal. Os agentes costumam auxiliar em informações para tomadas de decisões em vários níveis, como os superiores hierárquicos e em campo junto aos coordenadores, supervisores, encarregados e líderes dos diversos departamentos e setores da indústria. Além disso, auxiliam os entrevistados no acesso às informações para que possam decidir nas demandas diárias. As tecnologias de comunicação da informação utilizadas no processo de comunicação e no registro das informações são apresentadas pelos Departamentos CQ, RH e ST tanto na busca de informações quanto para o armazenamento e produção de informações internas.

Os discursos requerem uma análise mais detalhada que se aprofunde nas opiniões dos respondentes e como elas podem revelar a situação dos processos de mediação e comunicação na indústria. Essa análise será objeto de publicação posterior com os aprofundamentos dos resultados da presente pesquisa.

Acredita-se que a pesquisa conseguiu contemplar aquilo do qual se propôs. Far-se-ão necessárias algumas reflexões para estudos futuros, as quais se apresentam como algumas possibilidades: analisar outras variáveis a partir dos dados não analisados nesta pesquisa; aplicar estudo em outros setores da indústria ampliando assim o espectro de análise e facultando à indústria a sua utilização; acrescentar outras leituras sobre os temas aqui apresentados, proporcionando assim a atualização conceitual; proporcionar um *feedback* para a indústria estudada; contribuir na edificação de uma aproximação mais efetiva do segmento industrial e a

Ciência da Informação; identificar temáticas correlatas em instituições nacionais e internacionais. Em análise posterior será elaborado um diagrama com as relações do fluxo da informação na indústria que por limitações de tempo não pode ser apresentado. Seria possível também apresentar os dados na forma de tabela, mas elegemos este meio de visualização, sabendo de suas limitações dado o número elevado de informações.

O estudo pretendeu contribuir com a abordagem sobre comunicação e mediação em ambientes em que a informação figura como força fundamental para a inovação em um setor pouco estudado pela área. Para ampliar o estudo do tema de pesquisas futuras, cabe ressaltar que não houve intensão na elaboração de modelos quanto ao que foi exposto, tampouco o esgotamento da temática em questão. Desse modo, revelou um processo de comunicação intensa com utilização de vários meios para sua efetivação. Além disso, acredita-se que o estudo contribuiu para identificar os agentes mediadores da informação e as tecnologias integradas ao processo de comunicação e mediação da informação.

Contudo, a análise dos dados sugere algumas considerações de suma importância à indústria sobre os processos de comunicação e mediação da informação. Em primeiro lugar, há necessidade de refletir sobre as barreiras de acesso e uso das tecnologias de comunicação e informação identificadas pelos respondentes e entrevistados. Em segundo lugar, deve-se analisar as consequências do mantimento dessas barreiras no cotidiano da indústria e a potencial interferência no desempenho das atividades. Terceiro, é recomendável verificar a quantidade e a distribuição de meios de comunicação (a exemplo dos rádios comunicadores) para os agentes nos departamentos e setores, além de implementar aspectos técnicos que ampliem o seu funcionamento. Por último, mas não menos importante, a indústria deve implementar meios para auxiliar o processo de comunicação e mediação da informação, reconhecendo o papel dos meios ou canais informais que possibilitam a circulação da informação entre os agentes mediadores.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder; Editora USP, 1967. p.113-177.

ADORNO, T. W. A indústria cultural. In: COHN, Gabriel. (Org.). **Comunicação e indústria cultural: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e cultura de massa nessa sociedade**. 5. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1977. p.287-295.

AGUIAR, A. C. Informação e Atividades de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p.7-15, jan./jun.1991.

ALASZEWSKI, A. **Using Diaries for Social Research**. London: Sage Publications, 2006.

ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. Cambridge: MIT Press, 1979. p.141-181.

ALMEIDA, C. C. **O campo da Ciência da Informação**: suas representações no discurso coletivo dos pesquisadores do campo no Brasil. 2005. 395f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005a.

_____. Discurso do sujeito coletivo: reconstruindo a fala do “social”. In: VALENTIM, M. L. P. M. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005b, p.59-79.

_____. A Ciência da Informação e a sociedade brasileira: algumas representações de pesquisadores da área. **TransInformação**, Campinas, v. 18, n. 3, p.169-180, set./dez. 2006.

_____; GUIMARÃES, J.A.C. Análise peirciana do processo de indexação: em busca de fundamentos para a organização da informação. In: ENCONTRO NACIONAL EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANCIB, 2008.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F de. Mediação da informação: discutindo a atuação do bibliotecário. In: FADEL, B. (Org.). **A informação nas organizações sociais: desafios em face de multiplicidade de enfoques**. Marília: FUNDEPE, 2003.

_____. Mediación e Información. In: GARCIA MARCO, Francisco Javier. (Org.). **Avances y perspectivas en sistemas de información y documentación en el entorno digital**. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, 2007. p.27-35.

_____. Mediação da informação: ampliando o conceito de disseminação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação do conhecimento**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p.41-54.

_____. Mediação da Informação e Múltiplas Linguagens. **Tendências na Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 2, n.1, p.89-103, jan./dez. 2009.

ANDRADE, M. C. de. **Modernização e pobreza**: a expansão da agroindústria canavieira e seu impacto ecológico e social. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.

_____. **Usinas e destilarias das Alagoas**: uma contribuição ao estudo da produção do espaço. Maceió: Edufal, 1997.

ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Glossário**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?id=582#e>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

ARAÚJO, V. M. R. Estudo de canais informais de comunicação técnica: seu papel na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 8, n. 2, p.79-100, 1979.

ARAÚJO, V. M. R. H.; FREIRE, I. M.; MENDES, T. C. M. Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 6, n. 3, p.283-289, set./dez. 1997.

BACCARIN, J. G. **Sistema de produção agropecuário brasileiro**: características e evolução recente. 2. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

BARBALHO, C. R. S. Fazer semiótico: subsídios para exame do espaço concreto. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Informação, Florianópolis, n. 2, 2. sem. 2006. Edição especial.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 4, p.42-53, out./dez. 1997.

_____. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, dez. 2002.

_____. Uso de fontes de Informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre comportamento informacional. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Informação, Florianópolis, p.91-102, 1. sem., 2006. Edição especial.

BARRETO, A. A. O conhecimento do setor da Informação: condição básica para o seu planejamento. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 16, n. 1, p.55-64, jan./jun. 1988.

_____. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.3-8, 1994.

_____. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 27, n. 2, p.122-127, maio/ago. 1998.

_____. Os destinos da Ciência da Informação: entre o cristal e a chama. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, PB, v. 9, n. 2, 1999.

_____. A informação em seus momentos de passagem. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, ago. 2001.

_____. O tempo e o espaço da ciência da informação. **TransInformação**, Campinas, São Paulo, v. 14, n. 1, p.17-24, 2002a.

_____. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p.67-74, 2002b.

_____. A estrutura do texto e a transferência da informação. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jun. 2005.

_____. Uma história da ciência da informação. In: TOUTAIN, L. M. B. B. (Org.). **Para entender a ciência da informação**. Salvador: Edufba, 2007. p.13-34.

_____. Uma quase história da Ciência da Informação. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, abr. 2008.

_____. Mediações digitais. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, ago. 2009.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERAQUET, V. S. M., SANTOS, M. L. K. Qualidade de ensino na FABI – Campinas face ao moderno profissional da informação. **TransInformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p.63-69, 1999.

BERNETT, D.; VARVAKIS, G. Desafios das tecnologias de informação e comunicação sob a perspectiva da gestão do conhecimento na sociedade em redes. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, jun. 2010.

BORTOLIN, S. **Mediação oral da literatura**: a voz dos bibliotecários lendo ou narrando. 2010. 232f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRAY, S. C.; FERREIRA, E. R.; RUAS, D. G. G. **As políticas da agroindústria canavieira e o Proálcool no Brasil**. Marília: Unesp Marília Publicações, 2000.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. p.216-227.

CÉNDON, B. V. Bases de dados de informações para negócios. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, 2002.

COSTA, E. J. M. **Políticas públicas e desenvolvimento de arranjos produtivos locais em regiões periféricas**. 2007, 409f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas SP/ IE, 2007.

CHARTIER, R. Mediação editorial. In: **Os desafios da escrita**. São Paulo: Editora UNESP, 2002. p.61-76.

CHAUI, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. 11. ed. ver. e ampl. São Paulo: Cortez Editora, 2006. p.15-25.

CHEIN, I. Uma introdução à amostragem. In: LEITE, D. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDU;EDUSP, 1975. p.571-611.

CHERRY, C. **A comunicação humana**: uma recapitulação, uma vista de conjunto e crítica. São Paulo: Cultrix; Editora da Universidade de São Paulo, 1968.

CHILDERHOUSE, P. et al. Information flow in automotive supply chains: present industrial practice. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 3, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Bioetanol**: o futuro renovável. Brasília, DF: CNI, 2012.

COELHO NETTO, J. T. **Dicionário crítico de políticas culturais**: cultura e imaginário. São Paulo: Fapesp; Iluminuras, 1997.

_____. **Semiótica, informação e comunicação**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

CRETELLA JÚNIOR, J.; CINTRA, G. U. **Dicionário Latino-Português**. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1956.

CUNHA, M. B. Metodologias para estudo dos usuários de informação tecnológica, **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, DF, v. 10, n. 2, jul./dez. 1982.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

_____. **Dicionário etimológico de língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2007.

CUNHA, M. V. El sistema de las profesiones y el rofesional de la información. **Scire**, Zaragoza, v. 9, n. 1, enero/jun. p.85-93, 2003.

CUNHA, M. B. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos, 2001. 168p.

_____. ; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008.

CURTY, R. G. **O fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DALBOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; G. VARVAKIS. A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, SC, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008. p.119-131.

DA ROS, S. Z. **Pedagogia e mediação em Reuven Feuerstein**: o processo de mudança em adultos com história de deficiência. São Paulo: Plexus Editora, 2002.

DAVALLON, J. A mediação: a comunicação como processo?. **Prisma.com**, n. 11, jun., 2007. Disponível em: <http://prisma.cetac.up.pt/edicao_n4_junho_de_2007/a_mediacao_a_comunicacao_em_pr.html>. Acesso em: 07 jul. 2011.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DÉGOUL, P. **Informação para a indústria**: a informação científica, técnica e econômica -ICTE para a empresa: as atividade de informação, profissões e métodos. Brasília: Ibict/Senai, 1992.

DEELY, J. **Semiótica básica**. São Paulo: Ática, 1990.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed;Bookman, 2006. p.15-41.

DETEC - Departamento de Tecnologia da Federação e Centro das Indústrias (São Paulo, SP). A informação para o setor industrial no Brasil: a participação do

Departamento de Tecnologia (Detec) da Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp/Ciesp). **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n.1, p.59-65, 1991.

DIAS, M. M. K.; PIRES, D. **Fontes de informação**: um manual para cursos de graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação. São Carlos: Edufscar, 2005. 105 p.

EJARQ, L. G. **Diccionario Del Archivero Bibliotecario**: terminologia de la elaboración, tratamiento y utilización de los materiales propios de los centros documentales. Espanha: Trea, 2000.

ESPANTOSO, J. J. P. O arquiteto da informação e o bibliotecário do futuro. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 23/24, n. 2, p.135-146, 1999/2000. Edição especial.

ESCOSTEGUY, A. C. Os estudos culturais. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, p.151-170.

_____. Circuitos de cultura/circuitos de comunicação: um protocolo analítico de integração da produção e da recepção. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 4, n. 11, p.115-135, nov. 2007.

FARIA, M. I; PERICÃO, M. da G. **Dicionário do livro**: da escrita ao livro eletrônico. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 13. ed. São Paulo: Editora USP, 2010. p.76-106.

FERNANDO, M. G. La Encuesta. In: FERNANDO, M. G.; IBÁÑEZ, J.; ALVIRA, F. **El análisis de la realidad social**: Métodos y técnicas de investigación. 3. ed. Madrid: Alianza Editorial, 2010. p.100-201.

FERRY, Jean-Marc. **Filosofia da Comunicação**: da antinomia da verdade à fundação última da razão; justiça política e democracia procedimental. São Paulo: Paulus, 2007.

FLIK, W.; KARDORFF, E. V.; STEINKE, I. **A companion to qualitative research**. London: Sage, 2005, p.3-5.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

FURSTENAU, E. **Dicionário de termos técnicos**. 5. ed. v. 1. Porto Alegre: Globo, 1976.

FREIDSON, E. Para uma análise das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais, **RBCS**, v. 11, n. 31, p. 141-154, jun. 1996.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

_____. **A importância do ato de ler:** em três artigos que se completam. 23. ed. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

_____. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 39. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAG, B. **A teoria crítica:** ontem e hoje. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

FREITAS, P. F. **Competência informacional e recursos informacionais na prática docente:** discurso de professores da educação básica municipal à luz da ciência da informação. Florianópolis, 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GALEANO, E. **As veias abertas da América Latina.** 40. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

GIACOMELLI, A. L. **Modelo de gestão aplicado ao ambiente empresarial:** um estudo do setor sucroalcooleiro. 2003. 94f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, H. F. A mediação da informação, comunicação e educação na construção do conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan. 2009.

_____. Tendências de pesquisa sobre mediação, circulação e apropriação da informação no Brasil: estudo em periódicos e anais do ENANCIB (2008-2009). **Tendências na Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p.85-99, 2010.

GORMAN, G. E.; CLAYTON, P. **Qualitative research for the information professional:** a practical handbook. 2. ed. London: Facet, 2005.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: a formação, o mercado e o exercício profissional no Brasil. **CBF: informa**, Brasília, DF, v. 3, n. 2, p.6-7, abr. 1998.

_____. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Profissionais da informação:** formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p.53-70.

HALLIDAY, T. L. **Comunicação em organizações no processo de desenvolvimento:** a função informativa dos técnicos. Petrópolis: Vozes, 1975.

HILBERD, B. J.; EVATT, A. Mapping information flows: a practical guide. **The Information Management Journal**, v. 38, n.158, jan./fev. 2004. p.58-64.

HILLESHEIM, A. I. A. **A prática pedagógica no curso de Biblioteconomia da UFSC**: discurso dos docentes do CIN e dos alunos do curso. Florianópolis, 2001. 253 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

IPDSC - Instituto de Pesquisa do Sujeito Coletivo. **Banco de DSC's**. São Paulo: 2012. Disponível em <<http://ipdsc.com.br/scp/plugins/banco/listagem.php>>. Acesso em: 12 out. 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, v. 29, n.1, p.1-182, 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Anuual/Empresa2010/piaempresa2010.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2012.

JACKS, N. **Mídia nativa**: indústria cultural e cultura regional. Porto Alegre: Editora Universidade / UFRGS, 1998.

_____. Tendências Latino-Americanas nos Estudos de Recepção. **Famecos**, Porto Alegre, v. 5, nov., 1996.

JANUZZI, C. A. S. C; MONTALLI, K. M. L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 1, 1999.

KREMER, J. M. **Information flow among engineers in a design company**. 1980c. 158 f. Thesis (Doctor of Philosophy in Library Science)-School of Library Science, University of Illinois, Urbana, 1980c.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Summus, 2003.

LAUNO, R. Perspectivas de informação tecnológica/industrial, **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p.162-165, maio/ago. 1993.

LE COADIC, Y.-F. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Brasília: Briequet de Lemos, 2004.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. **Depoimentos e discursos**: uma proposta de análise em pesquisa social. Brasília: Liber Livro, 2005a.

_____. **O discurso do sujeito coletivo**: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2005b.

LEYTON, A. C. **A arte de comunicar**: a comunicação na Indústria. Porto: Civilização, 1968.

LINCOLN; Y. S.; DENZIN, N. K.; O sétimo momento: deixando o passado para trás. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. p.389-406.

LIMA, M. M. S. **O uso da informação contábil no setor sucroalcooleiro**: um estudo nas indústrias de Alagoas. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, UnB/UFPB/UFPE/UFRN, Natal, 2006.

MAIA, P. A. Expansão territorial do Brasil colonial: o bandeirismo. In: ODÁLIA, N.; CALDEIRA, J. R. C. (Org.). **Estado de São Paulo**: a formação da unidade paulista: São Paulo Colônia e Império. São Paulo: Ed. UNESP; Arquivo público do estado; Imprensa oficial, 2010. v. 1, p.93-103.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário estatístico da agroenergia 2009**. Brasília: Mapa/ACS, 2009.

_____. Relação das unidades produtoras Cadastradas no Departamento da Cana-de-açúcar e Agroenergia. In: _____. **Usinas de Alcool e Açúcar**. Brasília, 2011a. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/USINAS_DE_STILARIAS/USINAS_CADASTRADAS/UPS_06-05-2011_0.PDF>. Acesso em: 06 maio 2011a.

_____. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Relação das unidades produtoras Cadastradas no Departamento da Cana-de-açúcar e Agroenergia. In: _____. **Usinas de Alcool e Açúcar**. Brasília, 2011b. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/USINAS_DE_STILARIAS/USINAS_CADASTRADAS/UPS_01-11-2011_0.PDF>. Acesso em: 01 nov. 2011b.

_____. **Brasil é líder mundial no setor de agroenergia**. Brasília, DF, 2011c. 1 mapa. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2011/12/brasil-e-lider-mundial-no-setor-de-agroenergia>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

_____. Relação das unidades produtoras Cadastradas no Departamento da Cana-de-açúcar e Agroenergia. In: **Usinas de Alcool e Açúcar**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Desenvolvimento_Sustentavel/Agroenergia/Orientacoes_Tecnicas/Usinas%20e%20Destilarias%20Cadastradas/DADOS_PRODUTORES_22-10-2012.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2012.

MARCHIORI, P. Z. Que profissional queremos formar para o século XXI - graduação. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v. 1, n. 1, p.27-34, jan./jun. 1996.

_____. A ciência e a gestão da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, p.72-79, maio/ago. 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. A ciência e a gestão da Informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, p.72-79, maio/ago. 2002.

MARICATO, J. M. **Dinâmica das relações entre ciência e tecnologia**: estudo Biométrico e Cientométrico de múltiplos indicadores de artigos e patentes e biodiesel. 2010. 378f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2010.

MARTIN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

MATELLART, A.; MATELLART, M. **Histórias das teorias da comunicação**. 14. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENOU, M. J. Cultura, informação e educação de profissionais de informação nos países em desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 25, n. 3, p.298-304, set./dez. 1996.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1999.

MILANESI, L. A. **O paraíso via Embratel: o processo de integração de uma cidade do interior paulista na sociedade de consumo**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

MONTALLI, K. M. L. Informação na indústria de bens de capital no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p.45-50, 1991.

_____. Perfil do profissional de informação tecnológica e empresarial. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, p. 290-295, set./dez. 1997.

_____. ; CAMPELLO, B.S. Fontes de Informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n.3, p.1-5, 1997.

MONTANARI, F. R.; VALENTIM, M. L. P. Fontes de informação industrial na internet. In: TOMAÉL, M. I.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Avaliação de fontes de informação na internet**. Londrina: Edue, 2004. p.95-120.

MONTE'ALEGRE, O. **Açúcar e capital**. Rio de Janeiro: Instituto do Açúcar e do Alcool, 1974.

MONTEIRO, S. D. Semiótica Peirciana e a questão da informação e do conhecimento. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. 2, p.43-57, 2. sem., 2006. Número especial.

MOURA, M. A. Ciência da Informação e semiótica: conexão de saberes. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, n. 2, p. 1-17, 2. sem., 2006. Número especial.

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileiro de Ocupações**. Brasília, DF: MTE, 2012. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/>>. Acesso em: 27 jan. 2013.

MUELLER, S. P. M. Estudos sobre Comunicação e Informação Científica na Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANCIB, 2007.

MUSIÑO, C. M. **Los flujos de la información en la administración del conocimiento**: diagnóstico em una organización de servicios de consultoría em tecnologías de información. 2009. 129f. Dissertação (Dissertação de mestrado em bibliotecologia) – El Colegio do México. México, 2009.

_____. Diagnóstico de los flujos de infomación em una empresa de consultoría em tecnologías de información. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, jun. 2011.

_____. Tipificación y uso de los recursos de información em las organizaciones manufactureras. **Scire**, Zaragoza, Espanha, v. 17, n.1, jan./jun. 2011. p.93-100.

ORTIZ, R. Estudos culturais. **Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 1, jun. 2004.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

PACHECO, F. F. Diretrizes à determinação de perfis tecnológicos industriais como subsídio ao planejamento de centros de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p. 23-33, jan./jun. 1991.

PEIRCE, C. S. **Semiótica e filosofia**. São Paulo: Cultrix, 1972.

PETRONE, M. T. S. **A lavoura canavieira em São Paulo**: expansão e declínio (1765-1851). São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1968.

PINA, H. **A agroindústria açucareira e sua legislação**. São Paulo: Apec, 1972.

PINHEIRO, A. S. P. ; FRANCO, A. C.; GRAÇA, M. C. Q. Bibliotecário autônomo; uma nova perspectiva. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, DF, v. 15, n. 1, p.95-108, jan./jun. 1987.

PINHEIRO, M. G. Informação para a indústria. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p.7-15, 1991.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.

PINTO, J. Semiótica e informação, **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 1, n. 1, p.87-92, 1996.

_____. **O ruído e outras inutilidades**: ensaios de comunicação e semiótica. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PONJUÁN DANTE, Gloria. Perfil Del profesional de información del nuevo milenio. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. (Org.). **O profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 91-105.

PRYTHERCH, R. **Harrod's Librarians' Glossary**: 9000 terms used in information managment, Library Science, Publishing, the book trades and Archive managment. England: Gower, 1995.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Coderci, 1978.

_____. 2. ed. rev. atual. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000, p.123-151.

RUAS, D. **O processo de concentração das unidades industriais sucroalcooleiras do estado de São Paulo**: 1970-1992. Tese (Doutorado em Geociência) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 1996.

SAFATLE NETTO, F. **A economia política do etanol**: a democratização da agroenergia e o impacto na mudança do modelo econômico. São Paulo: Alameda, 2011. 296p.

SALES, F. A **Participação do bibliotecário no despertar do senso crítico do aluno**: uma investigação na Rede Municipal de Ensino de Florianópolis. 2004. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. São Paulo: BRASILIENSE, 1983. (Coleção Primeiros Passos).

_____. **Matrizes da Linguagem e Pensamento**: sonora, visual, verbal: Aplicações na hipermídia. São Paulo: Iluminuras/Fapesp, 2001.

_____.; NOTH, W. **Comunicação e semiótica**. São Paulo: Hacke Editores, 2004.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único ao pensamento universal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SANZ-CASADO, E. **Manual de estudios de usuarios**. Madrid: Pirámide, 1994.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Economia e Planejamento. **Mapa das regiões administrativas e de governo do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2011a. Disponível em: <<http://www.planejamento.sp.gov.br>>. Acesso em 06 maio 2011.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria De Energia. **Produção de álcool por região administrativas**. São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://www.energia.sp.gov.br/portal.php/regioes-administrativas>>. Acesso em: 06 maio 2011.

SAVI, M. G. M. **Fluxo da informação na prática clínica dos médicos residentes: aproximações possíveis com a medicina baseada em evidência**. 2008. 148f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SAVI, M.G.M ;SILVA, E. L. O fluxo da informação na prática clínica dos médicos residentes: análise na perspectiva da medicina baseada em evidências. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, p. 177-191, 2009.

_____. M.; SILVA, E. L. O uso da informação e a prática clínica de médicos residentes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, p. 232-254, 2011.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004

SCHLEYER, J. R. Estudos de usuários: introdução à problemática e à metodologia. In: ABDF. **Estudos avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Brasília: ABDF, v. 1, p.49-71, 1982.

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Informações dos Municípios Paulistas**. São Paulo: Seade, 2011. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

SELLTIZ, C. et.al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais** São Paulo: Herder; Editora da Universidade de São Paulo, 1971.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007, p.118-121.

SOUSA, José Martinez de. **Diccionario de bibliología y ciencias afines**. 3.ed. Gijón: Trea, 2004

SOUZA, A. M. M. de.; DEPRESBITERIS, L.; MACHADO, O. T. M. **A mediação como princípio educacional: bases teóricas das abordagens de Reuven Feuerstein**. São Paulo: Senac, 2004. p.135-163.

SOUZA, F. C. de. O nome profissional “Bibliotecário” no Brasil: o efeito das mudanças sociais e econômicas dos últimos anos do século XX. **Encontros Bibli: revista eletrônica em biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, n. 18, p.90-106, 2. sem., 2004.

_____. Uso da Informação na indústria como paradigma para o desenvolvimento econômico. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p.34-36, 1991.

_____.; STUMPF, K. Presença do tema ética profissional nos periódicos brasileiros de Ciência da Informação e Biblioteconomia. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 14, n. 3, p. 94-115, 2009a.

_____. O tema “ética” na literatura periódica brasileira de ciência da informação e biblioteconomia. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 3, p.77-85, set./dez., 2009b.

SOUZA, F. C.; EUZÉBIO, M. P. A “feira de rua de livros de Florianópolis” como ambiente estimulador da leitura na escola, **Informação & Informação**, Londrina, v. 14, n. 2, p.62-83, jul./dez. 2009.

SOUZA, F. C.; NASCIMENTO, S. M. Percepções de estudantes de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina sobre a prática de estágio remunerado. **Ponto de Acesso**, v. 3, n. 3, p.356-384, dez. 2009.

SOUZA, F. C. A. Abebd e o currículo de bacharelado em Biblioteconomia no Brasil, de 1967 a 2000. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p.203-312, jan./abril. 2011.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F. **Paradigmas serviço e mediações na Ciência da Informação**. Recife: Néctar, 2011.

SILVA, E. V.; et. al. O perfil dos gestores de informação para a indústria capixaba. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p. 73-84, 2008.

SILVA, E. L.; LOPES, M. I. A internet, a mediação e a desintermediação. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, abr. 2011.

SILVEIRA, L. F. B. **Curso de semiótica geral**. São Paulo: Quartier Latin, 2007

SUGAHARA, C. R.; JANNUZZI, P. M. Estudo de uso de fontes de informação para inovação tecnológica na indústria brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p.45-56, jan./abr. 2005.

TARAPANOFF, K. O profissional da informação em áreas de ciência e tecnologia no Brasil: características e tendências. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p.103-119, jul./dez. 1989.

_____. O profissional da informação pensando estrategicamente. In: SIMPÓSIO BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO. **Anais**. 27-30 de maio de 1996. Londrina: UEL, 1996. p.115-141.

_____. **Perfil do profissional da Informação no Brasil**. Brasília, DF: IEL;DF, 1997.

TARGINO, M. G. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Informação e Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.10, n. 2, p.37-85, 2000a.

_____. Quem é o Profissional da Informação. **TransInformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p.61-69, jul./dez. 2000b.

TERUEL, A. G. Técnicas de recogida de información em los estudios de necesidades y usos. In: **Los estudios de necesidades y uso de la información: fundamentos y perspectivas actuales**. Espanha: Ediciones Trea, 2005, p.131-166.

TOMAÉL, M. I.; ALVARENGA, G. M. Profissional da informação: seu espaço e atuação em empresas industriais, **Perspectiva em Ciência da. Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 5, n. 1, p.81-90, jan./jun. 2000.

_____.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Avaliação de fontes de informação na internet**. Londrina: Eduel, 2004.

TORRINHA, F. **Dicionário Português-Latino**. 7. ed. Porto, Portugal: Editorial Domingo Barreira, 1939.

UDOP - União Dos Produtores de Bioenergia (São Paulo, SP). **Relação das Unidades de Açúcar, Etanol e Biodiesel de São Paulo**. São Paulo, 2011a. Disponível em:
<<http://www.udop.com.br/index.php?item=unidades®iao=CS&estado=SP>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

_____. **Mapa de localização das indústrias do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2011b. Disponível em:
<http://www.udop.com.br/mapa/geral_mapa.php?estado=sp>. Acesso em: 06 dez. 2011.

ÚNICA - União da Indústria de Cana-de-Açúcar. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. São Paulo: Unica, 2010.

_____. **Associadas**. São Paulo, 2011. Disponível em:
<<http://www.unica.com.br/associadas/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

_____. **Parceria Embrapa e CTC incrementa pesquisas para o etanol celulósico**. São Paulo, 2012. Disponível em:
<<http://www.unica.com.br/noticia/32026594920328781316/parceria-embrapa-e-ctc-incrementa-pesquisas-para-o-etanol-celulosico/>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

VALENTIM, M. L. P. **O custo da informação tecnológica**. São Paulo: Polis: APB, 1997.

_____. A indústria da informação e os produtores de bases de dados em C&T. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 7, n1, p. 23-37, 2002.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **O Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. 156p.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p.1-16, 2008a.

_____. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008b.

_____. **Ambientes e Fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p.9-22.

VALÉRIO, P. M.; PINHEIRO, L. V. R. Da Comunicação Científica à Divulgação, **TransInformação**, Campinas, v. 20, n. 2, p.159-169, maio/ago. 2008.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v. 15, n. 1, jan./jun. 2010. p.85-103.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. 8. ed. São Paulo: Editorial presença, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p.19-45.

ZHANG, C. N.; YANG, C. Information flow analysis on role-based access control model. **Information Managment & Computer Security**, v.10, n. 5, 2002. p.225-236.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

I - Caracterização dos entrevistados
1.1 Idade _____ anos
1.2 Sexo ☐ M ☐ F
1.3 Grau de escolaridade
☐ Fundamental Incompleto
☐ Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto
☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto
☐ Ensino Superior Completo
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Pós-Doutorado
1.4 Cargo/Função ocupado
1.4.1 Qual o setor da empresa que está lotado atualmente?
1.4.2 Números de pessoas lotadas no seu setor?
1.4.3 Tempo de trabalho na empresa?

II - Agentes mediadores da informação
Descreva suas atividades habituais na indústria?
Habitualmente quais decisões exige a busca por informações?
Qual o primeiro local que busca por informações?
Quais dificuldades são encontradas no acesso das informações?
Diante de um grave problema como costuma obter informação para solucioná-lo?
Apresente cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?
1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?
De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?
Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.

III - Comunicação da informação
Relate quais informações costuma comunicar em suas atividades?
Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?
Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento?
Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como se comunica?
Descreva que formas de comunicação realiza para evitar a ocorrência de incidentes?
Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam?
Cite alguma situação que envolveu um problema que lhe exigiu uma comunicação rápida?
Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?
Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:
1 -
2 -
3 -
Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?
V - Tecnologias de informação e comunicação integradas ao processo de comunicação interna.
Cite onde costuma registrar as informações?
Qual o destino desses registros?
Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?
Como avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?

Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?
Quais equipamentos para comunicação considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?
Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?
1 -
2 -
3 -

LEGENDA DE AUXÍLIO DAS QUESTÕES DA ENTREVISTA
Comunicação – toda ação intencional de colocar em comum uma informação entre pessoas, departamentos e similares por perspectivas variadas como som, visual ou verbal.
Comunicação industrial – toda ação que objetiva tornar comum um fato ou uma informação via meios de comunicação sobre as atividades da indústria.
Comunicação interna – ações que promovem a comunicação interna entre pessoas, setores da indústria.
Comunicação interna – ações que promovem a comunicação interna entre pessoas, setores da indústria.
Comunicação externa – trata das ações voltadas para a comunicação da indústria com o ambiente externo, implicando relacionamento com seus fornecedores, empresas concorrentes, sociedade, instituições públicas e etc.
Canais – meios ou veículos de comunicação da informação. São exemplos, televisão, rádio, telefone, cartas, ofícios, jornais impressos, livros, internet, dentre outros.
Canais formais – classificação atribuída aos canais de comunicação da informação que são registrados ou impressos utilizados para comunicar a informação.
Canais informais – Geralmente ocorre entre pessoas, grupos. Tem alcance limitado, como uma conversa, uma reunião etc. Seu controle se torna difícil, face aos aspectos intrínsecos dos agentes envolvidos. Geralmente se usa a fala ou gestos.
Mediação – Consiste na ação que tem por objetivo aproximar a informação de duas ou mais pessoas e setores com vistas a solucionar um problema que requer solução urgente. Essa ação geralmente é realizada pela pessoa chave (<i>gatekeeper</i>).
Mediador - Pessoas chave (<i>gatekeepers</i>) – Corresponde àquela pessoa denominada agente mediador que aproxima a informação entre dois extremos. Capaz de identificar a informação que deve ser destinada ao solicitante e seu respectivo acesso.
Barreiras de comunicação – consiste naquele tipo de ação intencional ou não que interfere na comunicação ou na mediação dificultando a ação dos tomadores de decisão diante de um incidente.
TIC's. São as tecnologias de comunicação e informação, destinadas a facilitar a comunicação interna na indústria. Sendo, portanto, exemplo desse tipo de tecnologia rádio, telefone, computador, dentre outros.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

I - IDENTIFICAÇÃO

1.1 Sexo: ☐ Masculino
☐ Feminino

1.2 Idade:

1.3 Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
☐ Ensino Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto
☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto
☐ Ensino Superior Completo

1.4 Área de formação:

- ☐ Ensino Médio Técnico.
☐ Especialização/MBA.
☐ Graduação
☐ Mestrado.
☐ Doutorado.
☐ Pós-Doutorado.
☐ Não Possui.

Área: _____
 Área: _____
 Área: _____
 Área: _____
 Área: _____
 Área: _____

1.5 Cargo/Função:

1.5.1 Nome da função ocupada?

R:

1.5.3 Tempo de trabalho na empresa?

R:

II - AGENTES MEDIADORES DA INFORMAÇÃO

2.1 Marque com X qual a frequência de utilização dos meios na busca por informações?

Meios	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Internet						
Intranet						
Rádio						
Correio eletrônico						
Vídeo conferência						
Lista de discussão						
Chats						
Relatórios						
Boletins técnicos						
Manuais de procedimentos						
Setor de informação da indústria						
Arquivo						
Biblioteca/Setor de Documentação						
Base de dados						
Visita em campo						
Outros. Especifique: _____						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

2.2 Marque com X qual a frequência de utilização destes agentes na busca de informações?

Meios	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Colegas de equipe/colaboradores (setor, departamento, etc.)						
Superiores hierárquicos (diretor, supervisor etc.)						
Agências reguladoras						
Fornecedores						
Eventos (feiras, exposições, congressos etc.)						
Consultores externos (especialistas)						
Clientes						
Órgãos públicos (documentos oficiais e funcionários)						
Outras unidades produtoras do grupo						
Universidades/ Instituições de Ens. Superior (pública e privada)						
Institutos de pesquisa nacional						
Institutos de pesquisa internacional						
Associações do setor sucroalcooleiro						
Centros de Tecnologia e Inovação (público e privado)						
Sindicatos						
Outros. Especifique: _____						

Considere:1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2) semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias;4) mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

2.3. Indique com X o nível de confiança nos meios relacionados abaixo:

Meios	Nível de confiança					
	Não se aplica	Não confio	Pouco confiável	Confiança moderada	Muito confiável	Confio Plenamente
Internet						
Intranet						
Rádio						
Correio eletrônico						
Vídeo conferência						
Lista de discussão						
Chats						
Relatórios						
Boletins técnicos						
Manuais de procedimentos						
Setor de informação da indústria						
Arquivo						
Biblioteca/Setor de Documentação						
Base de dados						
Visita em campo						
Outros. Especifique: _____						

2.4 Indique com X o nível de confiança das fontes relacionadas abaixo:

Fontes	Nível de confiança					
	Não se aplica	Não confio	Pouco confiável	Confiança moderada	Muito confiável	Confio Plenamente
Colegas de equipe/colaboradores (setor, departamento, etc.)						
Superiores hierárquicos (diretor, supervisor etc.)						
Agências reguladoras						
Fornecedores						
Eventos (feiras, exposições, congressos etc.)						
Consultores externos (especialistas)						
Clientes						
Órgãos públicos (documentos oficiais e funcionários)						
Outras unidades produtoras do grupo						
Universidades/ Instituições de Ens. Superior (pública e privada)						
Institutos de pesquisa nacional						
Institutos de pesquisa internacional						
Associações do setor sucroalcooleiro						
Centros de Tecnologia e Inovação (público e privado)						
Sindicatos						
Outros. Especifique: _____						

2.5 Avalie o papel dos agentes no repasse de informações. Marque com X.

Agentes	Avaliação				
	Não se aplica	Não atende	Deixa dúvidas	Atende parcialmente	Atende plenamente
Gerente					
Diretor					
Coordenador					
Supervisor					
Encarregado					
Operador					
Assessor técnico interno					
Assessor técnico externo					
Fornecedor					
Cliente					
Colaborador					
Técnico					
Pesquisador					
Outro. Especifique: _____					

2.6 Marque com X nível de confiança das informações repassadas pelos agentes:

Agentes	Nível de confiança				
	Não se aplica	Não confio	Confio pouco	Confio razoavelmente	Confio plenamente
Gerente					
Diretor					
Coordenador					
Supervisor					
Encarregado					
Operador					
Assessor técnico interno					
Assessor técnico externo					
Fornecedor					
Cliente					
Colaborador					
Técnico					
Pesquisador					
Outro. Especifique: _____					

2.7 Indique em ordem de prioridade (1ª, 2ª e 3ª) as motivações na escolha dos meios de informação:

- | | |
|--|--|
| ☐ Praticidade de acesso | ☐ Informação confiável |
| ☐ Informação atualizada | ☐ Qualidade da informação |
| ☐ Auxílio imediato na resolução do problema | ☐ Praticidade de uso |
| ☐ Experiência na área | ☐ Tomada de decisão |
| ☐ Outro. Especifique: _____ | |

2.8 Marque com X quais meios estes agentes lhe disponibilizam informações?

- | | |
|--|---|
| ☐ Conversas informais | ☐ Boletins |
| ☐ Correios eletrônicos (via e-mail) | ☐ Manuais |
| ☐ Telefonemas | ☐ Publicações de órgãos públicos |
| ☐ Reuniões | ☐ Visitas técnicas |
| ☐ Ofícios | ☐ Arquivos digitais |
| ☐ Memorandos | ☐ Rádios |
| ☐ Relatórios | ☐ Chats |
| ☐ Normas | ☐ Vídeo conferências |
| | ☐ Outro. Especifique: _____ |

III - COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

3.1 Indique os meios que costuma utilizar para comunicar as informações no ambiente interno da indústria. Marque com X:

- | | |
|---|--|
| ☐ Conversa informal | ☐ Rádio comunicador |
| ☐ Correio eletrônico (via e-mail) | ☐ Boletim informativo |
| ☐ Telefonema | ☐ Diário |
| ☐ Reuniões | ☐ Internet |
| ☐ Relatórios | ☐ Intranet |
| ☐ Documentação impressa (relatórios, memorandos, formulários e etc.) | ☐ Visita <i>in loco</i> |
| ☐ Documentos digitais (imagens, vídeos, relatórios, formulários) | ☐ Quadro de avisos |
| | ☐ Sistema de som |
| | ☐ Outro. Especifique: _____ |

3.2 Marque com X a frequência que costuma comunicar sobre os temas/situações relacionados abaixo:

Assuntos	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Situações de risco						
Assiduidade de colaboradores						
Prevenção de acidentes						
Sistema de gestão						
Manifesto de clientes						
Processo de produção						
Análise de laboratório						
Análise de indicadores						
Objetivos e metas da empresa						
Auditorias						
Legislação						
Normalização						
Projetos						
Planejamento						
Procedimentos operacionais						
Treinamento						
Seleção de pessoal						
Alterações de procedimentos						
Atualização de normas						
Outro. Especifique: _____						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.3 Indique a frequência dos assuntos que as pessoas costumam lhe comunicar. Marque com X:

Assuntos	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Situações de risco						
Assiduidade de colaboradores						
Prevenção de acidentes						
Sistema de gestão						
Manifesto de clientes						
Processo de produção						
Análise de laboratório						
Análise de indicadores						
Objetivos e metas da empresa						
Auditorias						
Legislação						
Normalização						
Projetos						
Planejamento						
Procedimentos operacionais						
Treinamento						
Seleção de pessoal						
Alterações de procedimentos						
Atualização de normas						
Outro. Especifique: _____						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.4 Marque com X a frequência das informações repassadas pela:

Diretorias	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Conselho de Administração						
Direção industrial						
Direção de recursos humanos						
Direção do centro de informação						
Direção Jurídico						
Direção de vendas						
Direção Administrativo						
Direção de compras						
Direção de vendas de açúcar						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.5 Avalie as informações comunicadas pelas diretorias. Marque com X:

Diretorias	Avaliação				
	Não se aplica	Não atende	Deixa dúvidas	Atende parcialmente	Atende totalmente
Conselho de Administração					
Direção industrial					
Direção de recursos humanos					
Direção do centro de informação					
Direção Jurídico					
Direção de vendas					
Direção Administrativo					
Direção de compras					
Direção de vendas de açúcar					

3.6 Marque com X a frequência das informações enviadas por você às diretorias:

Diretorias	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Conselho de Administração						
Direção industrial						
Direção de recursos humanos						
Direção do centro de informação						
Direção Jurídico						
Direção de vendas						
Direção Administrativo						
Direção de compras						
Direção de vendas de açúcar						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.7 Indique a frequência das informações comunicadas pelos departamentos. Marque com X:

Departamentos	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Segurança no trabalho						
Treinamento operacional						
Departamento pessoal						
Recrutamento e seleção						
Informática						
Controle de qualidade						
Analista de venda						
Analista de crédito						
Faturamento						
Transporte						
Produção						
Manutenção						
Laboratório						
Almoxarifado						
Comprador						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.8 Avalie as informações comunicadas pelos departamentos. Marque com X:

Departamentos	Avaliação				
	Não se aplica	Não atende	Deixa dúvidas	Atende parcialmente	Atende plenamente
Segurança no trabalho					
Treinamento operacional					
Departamento pessoal					
Recrutamento e seleção					
Informática					
Controle de qualidade					
Analista de venda					
Analista de crédito					
Faturamento					
Transporte					
Produção					
Manutenção					
Laboratório					
Almoxarifado					
Comprador					

3.9 Marque com X a frequência das informações que você comunica aos departamentos abaixo:

Departamentos	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Segurança no trabalho						
Treinamento operacional						
Departamento pessoal						
Recrutamento e seleção						
Informática						
Controle de qualidade						
Analista de venda						
Analista de crédito						
Faturamento						
Transporte						
Produção						
Manutenção						
Laboratório						
Almoxarifado						
Comprador						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.10 Marque com X a frequência das informações comunicadas pelos setores:

Setores	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Moagem						
Tratamento de Caldo						
Destilaria/Secagem Levedura						
Fábrica Açúcar						
Refinaria amorfo e Granulado						
Geração de Energia elétrica						
Moenda 1						
Moenda 2						
Moenda 3						
Carregamento						
Engenharia Elétrica						
Metrologia						
Manutenção elétrica						
Laboratório de Microbiologia						
Laboratório Químico						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3.11 Avalie as informações comunicadas pelos setores. Marque com X:

Departamentos	Avaliação				
	Não se aplica	Não atende	Deixa dúvidas	Atende parcialmente	Atende plenamente
Moagem					
Tratamento de Caldo					
Destilaria/Secagem Levedura					
Fábrica Açúcar					
Refinaria amorfo e Granulado					
Geração de Energia elétrica					
Moenda 1					
Moenda 2					
Moenda 3					
Carregamento					
Engenharia Elétrica					
Metrologia					
Manutenção elétrica					
Laboratório de Microbiologia					
Laboratório Químico					

3.12 Marque com X a frequência das informações repassadas por você aos setores:

Setores	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diária
Moagem						
Tratamento de Caldo						
Destilaria/Secagem Levedura						
Fábrica Açúcar						
Refinaria amorfo e Granulado						
Geração de Energia elétrica						
Moenda 1						
Moenda 2						
Moenda 3						
Carregamento						
Engenharia Elétrica						
Metrologia						
Manutenção elétrica						
Laboratório de Microbiologia						
Laboratório Químico						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

3. 13 Quais meios utilizados pela empresa para comunicação entre o Conselho de Administração e as diretorias? Marque com X quantos achar necessário:

- | | |
|--|--|
| ☐ Memorandos | ☐ Seminários/reuniões |
| ☐ Ofícios | ☐ Videoconferência |
| ☐ Correio eletrônico | ☐ Sistema de som (alto falante) |
| ☐ Mural de avisos | ☐ Sirenes e similares |
| ☐ Boletins informativos | ☐ Sinalização vertical e horizontal |
| ☐ Vídeos | ☐ Cartazes |
| ☐ Telefonema | ☐ Faixas |
| ☐ Rádio comunicador | ☐ Circuito fechado de TV |
| ☐ Relatórios | ☐ Sinais luminosos |
| ☐ Outro. Especifique: _____ | |

3.14 Como você avalia o grau de importância dos meios utilizados pela indústria na comunicação das informações? Marque com X:

Meios	Avaliação				
	Não importante	Pouco importante	importante	Muito importante	Extremamente importante
Memorandos					
Ofícios					
Correio eletrônico					
Mural de avisos					
Boletins informativos					
Vídeos					
Telefonema					
Rádio comunicador					
Relatórios					
Seminários/reuniões					
Videoconferência					
Sistema de som (alto falante e similar)					
Sirenes e similares					
Sinalização vertical e horizontal					
Cartazes					
Faixas					
Circuito fechado de TV					
Sinais luminosos					
Outro. Especifique: _____					

3.15 Marque com X quais meios utilizados pela indústria na comunicação entre os setores?

- | | |
|--|--|
| ☐ Memorandos | ☐ Seminários/reuniões |
| ☐ Ofícios | ☐ Videoconferência |
| ☐ Correio eletrônico | ☐ Sistema de som (alto falante) |
| ☐ Mural de avisos | ☐ Sirenes e similares |
| ☐ Boletins informativos | ☐ Sinalização vertical e horizontal |
| ☐ Vídeos | ☐ Cartazes |
| ☐ Telefonema | ☐ Faixas |
| ☐ Rádio comunicador | ☐ Circuito fechado de TV |
| ☐ Relatórios | ☐ Sinais luminosos |
| ☐ Outro. Especifique: _____ | |

IV - TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

4.1 Avalie a frequência do uso das tecnologias dos meios utilizados. Marque com X:

Tecnologias	Frequência					
	Nunca	Anual	Mensal	Quinzenal	Semanal	Diariamente
Telefone celular						
Telefone fixo						
Rádio comunicador						
Alto falante						
Computadores						
Placas sinalizadoras						
Câmera fotográfica						
Câmera Filmadora						
Gravador de voz						
Internet						
Intranet						
Base de dados internos						
Videoconferência						
Chats						
Fax						
Aplicativos						
Workflow						
Sinal sonoro (sirene ou similar)						
Outro Especifique: _____						

Considere: 1)Diária: pelo menos 1 vez ao dia; 2)semanal: pelo menos uma vez por semana; 3)Quinzenal: pelos menos uma vez a cada quinze dias; 4)mensal: pelo menos uma vez por mês; 5)Anual: pelo menos uma vez por ano; 6)Nunca: não houve ocorrência.

4.2 Marque com X qual tecnologia você utiliza para registrar as informações de seu interesse?

- | | |
|--|--|
| ☐ Caderno/bloco de notas | ☐ Livro de ata |
| ☐ Diário | ☐ Formulário impresso |
| ☐ Formulário eletrônico | ☐ Fotografia |
| ☐ Gravador de voz | ☐ Câmera Filmadora |
| ☐ Sistema de gestão | ☐ Computador |
| ☐ Palmtop | ☐ Medidores e similares |
| ☐ Outro. Especifique: _____ | |

4.3 Assinale com X as barreiras que são encontradas no acesso e uso das tecnologias?

- | | |
|--|--|
| ☐ Informações imprecisas | ☐ Interferência de frequência de rádio |
| ☐ Desatualizado | ☐ Restrição de acesso - Internet |
| ☐ Linguagem | ☐ Tempo insuficiente de análise da informação |
| ☐ Falta de treinamento | ☐ Idioma |
| ☐ Quantidade insuficiente | ☐ Dificuldade de localização e uso |
| ☐ Outro. Especifique: _____ | |

Muito obrigado!
FIM

APÊNDICE C - DIÁRIO

APÊNDICE C - DIÁRIO
INSTRUÇÕES PARA REGISTRO
Prezado respondente, Este diário tem por objetivo descrever ações diante de um problema em seu setor cuja resolução tenha exigido algum tipo de COMUNICAÇÃO em suas atividades. Segue abaixo, um breve passo a passo para lhe auxiliar no preenchimento deste diário:
1º) Descreva qual o problema; 2º) Especifique o local da ocorrência; 3º) Qual a solução encontrada; 4º) Descreva quais informações utilizou para resolver o problema; 5º) A quem você recorreu para resolver o problema? Porque? 6º) Descreva as dificuldades que encontrou para resolução do problema
OBSERVAÇÃO: POR GENTILEZA REGISTRE A OCORRÊNCIA LOGO APÓS A RESOLUÇÃO DE PROBLEMA

APÊNDICE D – TABUALAÇÃO DOS DIÁRIOS

SETOR	RESPONDENTE	PROBLEMA	LOCAL DA OCORRÊNCIA	SOLUÇÃO	INFORMAÇÕES UTILIZADAS	PESSOA ENVOLVIDAS COM A INFORMAÇÃO NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	DIFICULDADES ENCONTRADAS
CONTROLE DE QUALIDADE	RESP. B	Relatório de ensaio de água superficial apresentando incorretas, como LQ (Limite de Quantificação) VMP (Valor máximo permitido ou possível)	No setor de qualidade ao receber o relatório emitido por laboratório externo.	Solicitado a revisão do relatório com correção dos pontos incorretos.	Observações de histórico de análise e confrontando com normas.	Foi recorrido ao gerente de qualidade do laboratório que emitiu o relatório.	Não houve, foi compreendido o problema através de conversas por telefone e E-mail e chegou a um consenso sobre corrigir o relatório.
		Solicitação de cliente para preenchimento de questionário especificando os produtos, matérias-primas e embalagens que possuem em sua base de 40% de importados na composição, para questões de incidência tributária.	Setor de qualidade recebeu solicitação	Na linha de produção [de açúcar] refinado e cristal, não utiliza produtos importados, se que enquadrem na solicitação do cliente.	Verificado a linha de produção do açúcar quais insumos e matérias-primas eram utilizados e sua procedência/origem de fabricação.	Ao inspetor de recebimento de insumos e matéria-prima. Coordenador de produção da refinaria e responsável solicitante do questionário.	Compreender a solicitação; que foi resolvido, através de ligações onde se concluiu que a solicitação do cliente era não aplicável para nossos produtos fornecidos ao cliente. O cliente fez uma solicitação genérica a todos os fornecedores, sem uma pré-análise..
		Emissão de certificado com informações incorretas pela empresa coletora de resíduos, documentos	Setor de qualidade, ao receber o certificado.	Solicitado ao corretor a correção das informações incorretas, foi atualizado as informações	Pesquisa na internet em sites do governo para confrontar informações e conferência com outros documentos da	Recorrido ao responsável pela emissão do certificado para compreensão das informações e verificação da veracidade.	Verificar se a informação que constava no certificado estava correta. Quanto a validade, onde foi questionado o responsável pela

				determina o Código de Defesa do Consumidor.	Relato do cliente, análise visual do produto.	Coordenador de produção para discussão do problema e definição de ações corretivas. Fabricante da embalagem para alteração da arte gráfica.	Distância física entre os envolvidos causando ruídos na comunicação, pois o cliente alegava lote borrado, apagado e na verdade era ilegível devido a cor da arte gráfica da embalagem.
				Alterada a cor da arte gráfica da embalagem para azul.			
				Área externa cliente. Empresa: empacotamento.			
				Devolução de mercadoria. Alegando que o lote impresso na embalagem secundária está ilegível. A arte gráfica da embalagem é preta e a tinta da impressão do lote também é preta, tornando ilegível.			
				Necessidade do restaurante terceirizado em saber o número de comensais durante o período de carnaval. Falta de definição da usina, devido à programação de entressafra, se dúvida se escalaria equipes de plantão.	Restaurante terceirizado	Solicitado definição dos coordenadores sobre escala ou não de equipes de plantão durante o carnaval.	Recursos: E-mail, ramal interno. – Programação de cronograma de atividades de entressafra.
				Descarte de não reciclável junto com resíduo de reciclável plástico.	Caçamba de resíduo plástico no depósito de resíduo	Separação do resíduo na fonte geradora – empacotamento de açúcar	Foi feito fotos do interior da caçamba de plástico – informação visual – e orientação aos envolvidos.
							Foi envolvido o coordenador e encarregado do setor para eles convocar os envolvidos para orientação
							Falta de envolvimento das pessoas da separação de resíduos. Falta de envolvimento dos encarregados em cobrar que a separação do resíduo seja feita corretamente

RESP. H

RECURSOS HUMANOS						
RESP. F	Audiência não programada.	Escritório do RH.	Conseguir um carro.	Via fone. Local onde ficam os carros – posto – ado – delta.	Manutenção automotiva.	Horário por não ter feito reserva do carro. A pessoa que iria fazer a audiência teve imprevisto de última hora.
	Funcionário dispensado	Escritório do RH.	Ligar para o encarregado que dispensou e não comunicou.	Telefone	Ao pessoal de apoio. Porque não fomos avisados da dispensa.	As dificuldades -e que era folga do encarregado e tivemos trabalho para localizar o mesmo.
	Reintegração	Sala treinamento Bozzo	Ir ao local e passar a reintegração pelo motivo de chuva. O pessoal não veio trabalhar.	Providenciar data show e passar a reintegração ao pessoal que cuida da sala de treinamento para arrumar a sala.		É por ser de última hora a correria. Mas nesse caso tem que ser assim mesmo (aproveitar o dia de chuva)
RESP. G	Comunicado de consultoria	Indústria	Passar rádio imediatamente e	Havia uma consultoria externa, cujo comunicado não foi realizado e na hora marcada para início praticamente ninguém estava presente.	Através do rádio, o coordenador da indústria convocou todos imediatamente.	Ocorreu um atraso que, neste caso, o tempo não pode ser recuperado, uma vez que a consultoria era externa. Um dos superiores não pode participar, pois não estava na empresa.
	Transferência de funcionário de um setor para outro.	Indústria/oficina	Contratar imediatamente um substituto	Um funcionário foi transferido para a oficina sem comunicarem o RH. A vaga deste funcionário não podia ficar sem substituto, para tanto, consultamos rapidamente o banco de currículos, marcamos	A solução veio da área de RH.	O processo seletivo não pode ser realizado as pressas, toda movimentação precisa ser analisada pelo RH para que não haja promoções fora da política de R&S.

	caminhões de açúcar e álcool.		mudanças necessárias.	para adequar.		
RESP. E	Estava passando no setor das moendas como de costume se fiscalizando o setor quando observei um funcionário da empresa Kestra prestando o seu serviço. Questionei se ele tinha passado por integração, que é obrigatória para todos que irão trabalhar na empresa. Ele respondeu que não, que a portaria tinha o enviado para o setor da moenda.	Moenda	Após a conversa pedi que parasse o seu serviço e [que] dirigi-se ao setor da segurança do trabalho.	Para realizar a integração e pegar os seus documentos necessários para o seu trabalho.	Logo após a integração do chamei o encarregado do setor das moendas e o encarregado da portaria para reorientá-los quanto a necessidade de todos os 3 [três] vieram trabalhar na empresa tem obrigação de passar pelo departamento de segurança do trabalho para ser feita a integração. Comuniquei o encarregado da portaria, são eles que recebem as pessoas e anunciam suas chegadas para os setores.	Nesta ocorrência não tive problemas para resolver este assunto. Comuniquei o gerente industrial sobre o fato ocorrido e o mesmo também conversou com os encarregados envolvidos.
	Estava realizando uma fiscalização de segurança nas caldeiras, fui informado que na caldeira 4 estavam realizando um serviço em altura com as mínimas condições de segurança. Pois no local não havia acesso para o patamar	Caldeira 4	Solicitei para o supervisor da área das caldeiras que parasse o serviço e providenciass e uma escada para melhorar o acesso. Foi prontamente atendido e o supervisor Ademir solicitou a escada na mesma hora.	As informações que usei para resolver [e registrar a ocorrência] o problema foi um relatório com fotos do local e pegando a assinatura dos responsáveis do setor.	Supervisor da área	Não tive problemas para resolver esse assunto.

		que ficava uns 9 [nove] metros do chão.		Assim, evitando acidente de trabalho.			
--	--	---	--	---	--	--	--

APÊNDICE E - SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Ao Setor responsável

Venho por meio deste solicitar a realização da pesquisa de mestrado intitulada **“Os Processos de Comunicação e Mediação da Informação em uma indústria de alta produtividade do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo”**, de responsabilidade de **Márcio Ferreira da Silva**, discente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências – FFC da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, *campus* de Marília - SP, sob a orientação do professor Dr. **Carlos Cândido de Almeida** e financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP. A Usina, localizada no Município de Ariranha no Estado de São Paulo, foi selecionada pelo elevado nível de produtividade de álcool constatado pelos órgãos do setor.

A presente pesquisa tem como objetivo geral **avaliar os processos de comunicação e mediação da informação internos em uma indústria de alta produtividade de álcool do Estado de São Paulo**. Para tanto, serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista, questionário e observação. As respostas presentes no mesmo serão de uso exclusivo da pesquisa, não oferecendo riscos aos respondentes e garantindo total sigilo aos mesmos. A pesquisa se voltará para uma análise interna dos processos comunicacionais, compreendidos em um determinado setor da indústria: controle de qualidade, inovação, produção, por exemplo. Essa definição se dará a partir das visitas a indústria, em que a abordagem não se propõe a acessar as informações consideradas estratégicas, mas atender aos objetivos da pesquisa.

A mesma respeitará todos os aspectos éticos e legais que cercam as pesquisas com seres humanos, em vigência no país. Após o aceite da instituição, o projeto de pesquisa será submetido ao Comitê de Ética da FFC da UNESP, *campus* de Marília - SP.

Desde já, nossos sinceros agradecimentos e nos colocamos à disposição para os devidos esclarecimentos, bem como a visitar a indústria para melhor detalhamento da pesquisa e outros procedimentos que serão adotados em conformidades com a ética em pesquisa.

Atenciosamente,

Marcio Ferreira da Silva
Mestrando - PPGCI-UNESP/Marília-SP
soimers@gmail.com /soimers@marilia.unesp.br

Dr. Carlos Cândido de Almeida
Orientador - PPGCI-UNESP/Marília-SP
carlosalmeida@marilia.unesp.br

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) respondente,

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de Mestrado intitulada **“Os Processos de Comunicação e Mediação da Informação em Indústrias no Estado de São Paulo”**, de responsabilidade do mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, *Campus* Marília, **Marcio Ferreira da Silva**, financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP e sob a orientação do professor Dr. Carlos Cândido de Almeida.

A presente pesquisa tem como objetivo geral **avaliar os processos de comunicação e mediação da informação internos em uma indústria de alta produtividade de álcool do Estado de São Paulo**. Para isso, serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista, questionário, observação. As respostas presentes no mesmo serão de uso exclusivo da pesquisa, não oferecendo riscos ao respondente e garantindo sigilo ao (à) mesmo (a).

A sua contribuição não trará danos ou prejuízos à pessoa física ou jurídica, deixando evidente que o (a) mesmo (a) possui livre arbítrio para desistir em participar da pesquisa caso não se sinta à vontade.

Eu, _____ R.G.: _____

declaro ter sido informado (a) e concordo em participar, como voluntário (a), da pesquisa acima descrita.

Marília, _____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) Participante

Marcio Ferreira da Silva - soimers@marilia.unesp.br
Assinatura do Pesquisador

Carlos Cândido de Almeida – carlosalmeida@marilia.unesp.br
Assinatura do Orientador

APÊNDICE G - ENTREVISTAS

Entrevistado A

I - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Idade / sexo / Grau de escolaridade / Cargo/Função ocupado / Qual o setor da empresa que está lotado atualmente / Número de pessoas lotadas no seu setor / Tempo de trabalho na empresa?

37 anos / masculino / superior completo em Tecnologia sucro-alcooleira / técnico em segurança do trabalho / segurança do trabalho / 4 pessoas / na empresa 23 anos e na segurança 9.

II - AGENTES MEDIADORES DA INFORMAÇÃO

Descreva suas atividades habituais na indústria?

Minhas atividades consiste basicamente elaborar ordem de serviço, documentação, toda a documentação legal com relação a segurança do trabalho e elaborar outros procedimentos, também, pra promover um trabalho seguro, né, são ações que tentam tornar o trabalho mais seguro possível e implementar e fazer cobranças em campo. E eu, também, faço uma parte, eu faço a mediação do RH e da indústria, eu faço a ponte em contratações, treinamentos. (...) faz a parte da entrevista e aí nós temos uma parte trazemos o pessoal do campo, onde verifica o trabalho in-loco, a gente faz essa parceria.

Habitualmente quais decisões exige a busca por informações?

Busco informação com relação, até pra estabelecer esses procedimentos, buscamos muita informação no campo, que quem tem o conhecimento técnico é o pessoal do campo e aí, com base nas informações deles, nós formulamos os procedimentos.

Qual o primeiro local que você busca por informações?

No campo e nas normas básicas, mas aí, no trabalho do dia a dia a muita informação de campo, que quem conhece quem sabe, realmente, o que acontece nos setores são os próprios operadores, eles vivem no dia a dia ali. Aí, nós com base nessas informações, procuramos achar o quê é que eles estão cometendo ali, e que podem acontecer algum acidente, algum ato em que eles, não, o quê, tecnologia, na realidade, eles passam informações e corremos atrás de algo pra facilitar o trabalho e tornar mais seguro, (Márcio pergunta: com base nas informações?), como base nas informações.

Quais dificuldades são encontradas por você no acesso das informações?

A uma grande dificuldade que eu percebo, muito assim, é porque pra você ter uma informação dos trabalhadores, eles sabem tanto, que eles acostumam tanto a fazer aquilo lá, que aí, eles não contam passo a passo o trabalho. E você acaba pegando primeira parte, começo e o fim, e o meio, você não. E , aí, nesse meio é que mora o perigo, que eles passam reto de tanto faz, tanto que pega aqui, fecha ali, mas é nesse abre aqui e fecha ali, é que tem um monte de coisa, uma série de procedimentos, etapas, que pra eles é tão dia a dia. Eles são muito abertos, eu até gosto, mas você tem que tá lá. Aí, você vai lá uma, duas, três vezes, ele vai falando e, aí, você não falou isso da outra vez; não, mas tem isso, tem aquilo, é o dia a dia.

Diante de um grave problema como você costuma obter informação para solucioná-lo?

Quando nós nos deparamos com algum problema sério, grave, aí você busca a gerência, as informações com a gerência, informações técnicas com o fabricante, se foi com algum equipamento, e aí começa a buscar fora.

Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

Consulto o (...) pode ser o apelido? supervisor de fábrica de açúcar. (...)que é o supervisor de produção e moagem, 3 - o Riva que é encarregado de moenda, também. O (...) encarregado do tratamento, supervisor do tratamento de caldo, e eu busco muita informação, e isso eu trago muita informação, é com a (...) também, nessa parceria eu trago muita informação, também.

Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?

A maioria é verbal, com a (...) que é mais troca de e-mail e em conversas verbais também. Com a (...) que é do RH.

De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?

Ajudam bastante, porque essas pessoas, que eu lhe falei pra você, são as que eu considero especialistas, quando eu tenho um problema sério na moenda, ou parte da manutenção, mais voltada a mecânica, eu tenho o (...) que ele tem muita capacidade, apesar de ser desorganizado, ele é supervisor de produção e moagem, mas ele tem muita capacidade, então ele te dá soluções, assim, fáceis pra você, aí tem um problema com relação a parte mecânica, “o que vamos fazer pra resolver esse problema?”, ele chega e tem uma visão, assim, só que ele mesmo, deixar por ele, ele não faz, porque, que eu falo, é do dia a dia, ele é muito capacitado. O (...), na fábrica de açúcar, ele conhece tudo, então, ele é supervisor de fábrica de açúcar, ele conhece tudo de fábrica e processo, processo ele é. Então, você tem um problema lá. “(...) tem um problema lá; qual a solução? Vamos fazer o quê?” Ele te dar. E a (...) na parte técnica e quando eu tenho problemas com os funcionários, a gente usa mais parte profissional, treinamento, ela vem.

Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.

Elaborar um procedimento, um procedimento na evaporação e eu busquei uma informação, e a informação que o (...) mim passou, apesar de ser correta, aí acabou atrapalhando demais, supervisor de tratamento do caldo, porque o que ele passou era o correto, só que ele passou a visão dele e nós que elaboramos o procedimento em cima daquilo ali; e na hora que fomos ver, lá no campo, depois de tudo pronto, faltava muita coisa que ficou pra trás. Quando eu fui, com o encarregado do setor e com o operador, nós fomos seguindo os passos, depois de tudo elaborado e apresentado, com plaquinha, e aí chegamos lá, “e aquela bomba não desliga? É tem verdade, não sabemos o por quê”. É mais informação que atrapalha assim, o que eles falam é o correto, só que você tem que pegar como eu peguei com ele, eu achei, bem, que vai dar tudo pronto. Eu confiei nele. Agora eu pego, geralmente, mesmo quando eu pego essa pessoas, eu procuro conversar muito como os

operadores, que os operadores contam verdade, que talvez os encarregados tentam esconder alguma coisinha. Eles tentam ficar dentro do setor dele, não quer que escape. Você vai falar com o operador, ele fala. Ah! Mas tem vez que, tem que subir lá em cima, mas que sobe lá, quem sobe lá no telhado, sobe por lá, os cara sobe uma vez na vida lá, né. Pra quê que sobe.

III - COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Relate quais informações você costuma comunicar em suas atividades?

Na minha atividade, a gente comunica muito, eu comunico muito as situações de risco, faz memorandos ou relatórios, aí faz tudo escrito, via escrito, impresso mesmo. Também, essa minha parte que liga ao RH como o Departamento Pessoal. Então, faltas, por exemplo, eu tenho um acesso pela manhã, procuro quem faltou. Então, essa parte de faltas é parte da minha comunicação, também, e tudo relacionado a segurança, tanto ambientes de risco, como um acidente que tem, faz parte da nossa comunicação.

Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?

A empresa acaba sendo a maioria, também verbal, porque a gente tem uma particularidade aqui que a gente trabalha diretamente como o dono, por exemplo, ele não está hoje aí, porque ele foi viajar. Então, as decisões são comunicadas pessoalmente. Como tudo é pessoalmente, não há. Fora memorando. Só quando é comunicação pra todo mundo, que vai via internet, e-mail. Sobre algum assunto assim, geralmente, é pessoalmente.

Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?

Geralmente são ações dos funcionários, o pessoal que tá burlando normas é o que mais entre nós, porque nós temos, ficam eu e (...) na parte documental, o (...) e o (...) na parte do campo. Então é eles que. Oh! Lá tá acontecendo isso, o andaime tá sem plaquinha, tem gente trabalhando em altura sem autorização, são cotidianos o que vamos fazer o quê. Quais serão as nossas determinações essa semana. Essa semana, nós vamos pegar, fazer uma varredura e maçarico, outro dia vamos fazer um pente fino em algum setor. São as comunicações diárias, conversas.

Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como você se comunica?

Geralmente via rádio. É, provavelmente, ou o setor passa via rádio, daí nós vamos lá, aí gera um relatório, geralmente, que vai via e-mail e, também, passa por reuniões. Tudo é passado em reuniões, todas as ocorrências da semana é passada em reuniões.

Descreva que formas de comunicação você realiza para evitar a ocorrência de incidentes?

Nós realizamos muito a comunicação visual, através de placas, comunicação verbal e relatórios. Faz um relatório com uma norma do trabalho ou sobre um setor que está em risco, pra que seja melhorado, pra que não aconteça, porque pode acontecer, um cabo de aço ou uma cinta de elevação de carga, causar um incidente ou um acidente gravíssimo, por causa de uma coisa pouca, que custa R\$ 50,00, mas o caro, tá, levantando uma peça de toneladas. Uma cinta de elevação de carga com machucados, com cortes. E, se vai, não mandar parar, num pára. Então é feito comunicação verbal e relatórios, aí passa por todo mundo. Acontece aqui e,

também, retransmite para as outras unidades. Aconteceu algum incidente aqui, aí vai, faz um relatório e manda por e-mail para as outras duas unidades do grupo, que pode acontecer também, né. Como, eu falo, uma cinta que tá [...], ninguém percebeu ou tá usando o maçarico, tem as válvulas corta chama, retrocesso; o cara tira, vai ver, e verifica isso se num tá ninguém, porque o ser humano ainda é [...] sabe que vai cair, mas se você num fala “pára que vai cair [...]”.

Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam com você?

Via rádio e via telefone mais. Telefone celular, hoje, é uma grande arma. Fica sabendo rápido. E, quando é rádio, principalmente, quando a pessoa está fazendo coisa errada, se você fala no rádio aqui, oh! O que cara escutou lá, mas se você num telefona olha, “vem aqui que você” [...]. Não que o cara quer entregar o outro, é que se você falar no rádio, ele vai se esconder. De bobeira, né. Aí você chega lá, o cara tá lá [...].

Cite alguma situação que envolveu um problema que exigiu de você uma comunicação rápida?

Comigo acho que foi um incêndio no depósito de bagaço, uma vez, tem que comunicar rapidamente, né, que um minuto ali, dependendo do vento, e aí precisa da minha comunicação rápida, da caldeira que atenda essa comunicação rápida, para acionar a brigada de incêndio. Porque num adianta nada, eu também, ficar no rádio, que é via rádio se eu “anuncio”, que eu tenho um alarme perto, mas eu tenho que falar o que aconteceu, né. Aí a caldeira aciona. Comigo foi a mais grave, mas já teve acidentes graves na empresa, que aí exige comunicação via rádio, aí até um de nós. Por exemplo, aconteceu um acidente lá embaixo, aí é acionado, via rádio, um, geralmente, vai junto com a ambulância, os outros já tem que acionar, via telefone, o hospital. Dependendo, pra ele largar trânsito aberto, e a assistente social, para ir, já ir junto com a família, que esse é um procedimento nosso também, já vai junto com a família, um já leva a família na hora para não [...]. E aí tem que ser rápido, principalmente, o primeiro atendimento, que é via rádio, que é ambulância.

Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?

É e-mail, né, rádio e telefone celular. As três.

Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:

Uma grande quantidade de rádio comunicador, que atrapalha, porque, além das interferências, a comunicação e rádio ela é, eu acredito, que ela é uns 70%. Só que você fala e o cara entendeu do outro lado. Como, aí você vai se acomodando, via virando uma acomodação. Enquanto, no telefone celular, é muito mais fácil e você consegue comunicar claramente. Esse é um problema. O outro problema é que atrapalha a comunicação, são os intermediários que você passa a comunicação. Eu tenho que me comunicar com o funcionário, a gente passa para os encarregados e essa informação num chega lá, ou passa no primeiro turno, no primeiro horário, num chega no terceiro horário. Você deixou tudo certinho, conversado, avisado, chegou no segundo, no terceiro num chega. Um outro problema, um fator que atrapalha muito, é, acho, que são esses dois mesmos. É muita gente, é você num ter ainda definido, claramente, pra quem você avisa. Passo a comunicação para o coordenador da moenda, aí talvez num chega. Chega numa moenda, a moenda um chega, na moenda dois, mais ou menos, na três [...].

Quais as suas preferências de comunicação no ambiente de trabalho?

Eu gosto de comunicar quando é assuntos mais graves, via e-mail, porque tem uma garantia, né, e o telefone celular.

IV - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Cite onde você costuma registrar as informações?

Algumas informações são registradas em relatórios e outras no diário. Anota as informações para gerar relatórios para a reunião. Tudo que gera relatório, passa na reunião.

Qual o destino desses registros?

Esses registros são passados em reuniões e aí, é arquivado.

Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?

Acredito que é telefonia celular, internet, rádio comunicador, essas tecnologias aí, num sai fora disso. Dizem que estão fazendo num sei o que nem lembro nem mais, o que é que é, para facilitar a comunicação, mas até agora eu [...].

Como você avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?

São eficientes, são bem eficientes. Porque a nossa área de cobertura é pequena, né, área de cobertura. Por isso que o rádio comunicador, ele tem uma boa leitura e quase todos os pontos no canal 1, que é o que fica no caso desse aí, no nosso caso, maior seria um incidente ou acidente de grandes proporções. O canal 1 pega daqui em Ariranha, 5 km. Em Ariranha “ele fala” muito bem. No canal 1, nos outros canais [...]. Esse é outro problema, esse aí seria um problema, pra o pessoal tentar falar em outro canal. Quando quer falar no canal 4, o da segurança, é o canal 4, aí a pessoa tenta falar no 4, se ela tiver lá perto da represa, que dá uns 600m, e como tem muito desnível, chega muito cortado aqui em cima. Se eu tiver lá na portaria redonda, eu falo aí, fala cortado, isso seria um problema.

Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?

Não. Há não ser os e-mails “travado, tudo travado”.

Quais equipamentos para comunicação você considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?

Para falar a verdade eu não conheço outros equipamentos que poderiam facilitar mais, aqui, dentro dessa área, né. O que poderia ser feito é criar [...]. É que nós temos muitos canais nosso, o maior problema aqui é a quantidade de rádio comunicador, aqui, dentro da empresa. É muito canal. Tava “copiando o 4”, porque no canal 4, que é segurança, tem almoxarifado, transporte. Então, isso daí vira uma [...]. Agora, tem pouca gente, mas se você vim aqui na safra, você vai ver só esse rádio falar o dia inteiro “um entrando na conversa do outro”.

Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?

É via e-mail, telefone e o rádio, os três. O rádio, telefone e o e-mail por último.

Respondente B

I - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Idade / sexo / Grau de escolaridade / Cargo/Função ocupado / Qual o setor da empresa que está lotado atualmente / Número de pessoas lotadas no seu setor / Tempo de trabalho na empresa?

31 anos / masculino / superior completo em Direito / assistente de qualidade / qualidade / 4 pessoas / entre 5 e 6 anos.

II - AGENTES MEDIADORES DA INFORMAÇÃO

Descreva suas atividades habituais na indústria?

Ah! As atividades habituais seria auxiliar no controle da qualidade e na gestão ambiental, também, através de verificação de parâmetro de informações, elaboração de documentos, procedimentos e acompanhamento da parte da gestão ambiental, gestão dos resíduos, dos procedimentos que são implantados.

Habitualmente quais decisões exige a busca por informações?

Ah! Seria resultado de análise laboratoriais, é contatos com coordenadores, com os funcionários através de telefone, celular, rádio e pessoalmente, também.

Qual o primeiro local que você busca por informações?

Tem o computador, né, checagem de e-mail, o laboratório, né, os relatórios de análise e conversa com os funcionários, os colaboradores.

Quais dificuldades são encontradas por você no acesso das informações?

Ah! Dificuldade, talvez, tenha alguma no momento de localizar, de repente, alguém que você precisa conversar, mas se agente tem canal de rádio, celular, também, facilita bastante, creio que não tem maiores dificuldade, não.

Diante de um grave problema como você costuma obter informação para solucioná-lo?

Maioria das vezes como está relacionado ao setor, a gente tem um coordenador e conversa pessoal ou via telefone. Que às vezes ele não se encontra no setor.

Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?

Coordenador (do setor); outro assistente de controle de qualidade (...); laboratório (...); demais coordenadores; consultor, quando ele vem.

Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?

É, na maioria das vezes, é imediato, né. De repente numa conversa já consegue obter essa informação e resolve o problema. E, às vezes, por meio de, de repente, precisa lapidar mais, ter mais informação, então fica através de buscar mais, aprimorar mais e, de repente, recebe por e-mail, alguma informação mais detalhada.

De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?

Sim! Ah! Talvez tenha necessidade, vamos supor, se recorrer ao coordenador porque vou precisar tomar uma decisão que precisa de um grau mais criterioso. Então, precisa de um fortalecimento nessa decisão, um apoio. Se for questão do setor, que a gente conversa bastante com o Fábio (assistente de qualidade), de repente a informação, ele tenha mais informação que eu sobre a situação (problema). Então, já pra mim traz mais esclarecimentos. E na questão de laboratório é pra o cotidiano, assim.

Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.

Ah! Não acontece muito isso, mas pode ser, de repente, uma situação, que de repente foi passada, mas não foi checada, e talvez não seja cem por cento verdade. Então aí, teria que eu ir lá e realmente verificar se é isso mesmo que foi passado é o correto, é o verdadeiro.

III - COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Relate quais informações você costuma comunicar em suas atividades?

Ah! Talvez como a gente controla os números e os parâmetros e resultados do sistema de gestão, a gente tem muito em comunicação, tanto da gente obter a informação de alguém como, também, depois de elaborada, planilhada, a gente passar essa informação pra tomar uma decisão, pra tomar uma ação corretiva, para corrigir um problema. Então, seria mais ou menos esse tipo de informação.

Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?

Tem um meio que pra quem possui e-mail, através do e-mail, tem essa comunicação, e-mail corporativo. Tem, também, a forma através de cartazes afixados em pontos estratégicos, onde em um grande fluxo de funcionários e alguma informação, também, que é passada diretamente em forma de escala, de superior, vai passando pra o imediato e assim sucessivamente, até chegar com todos os colaboradores, seria verbal.

Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?

Razões mais comuns? Ah! Seria eu creio, que para tomar decisões, pra fornecer informações, pra ter as informações corretas pra poder fornecer essas informações.

Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como você se comunica?

Aí a gente tem um canal de rádio, através do rádio, e tem um telefone estratégico definido para essas questões de emergência. [...] tem um ramal, um número específico, é uma central que vai reportar depois isso, daí.

Descreva que formas de comunicação você realiza para evitar a ocorrência de incidentes?

Ah! Seria através de ou rádio ou por meio de telefone, numa situação que você presencia que tem risco, você comunica ao setor responsável pra já ir tomando algumas atitudes para que isso venha ocorrer. Ou, de repente, diretamente, se a gente, que a gente anda bastante em campo, também, diretamente a gente pode estar encontrando funcionário que pode estar reportando essa informação e tomar as providências cabíveis.

Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam com você?

Seria, na maioria das vezes, verbalmente e por telefone.

Cite alguma situação que envolveu um problema que exigiu de você uma comunicação rápida?

Nesse caso, eu acredito que foi uma situação em que precisou fazer a comunicação, através de rádio, que tem um canal que todo mundo escuta que, aí, já dispersa muito rápido a informação. Canal 1 que é meu canal comum, depois cada setor vai tendo o seu canal específico. Então a informação mais rápida via rádio, é nesse canal um que é o geral.

Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?

Tem o rádio que a gente já falou telefone, inclusive, alguns funcionários tem um telefone corporativo, o telefone fixo, o e-mail e tem, também, acho que o skype, também, e um setor.

Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:

Talvez as pessoas não estarem atentas aos meios de comunicação, muita gente utilizando o mesmo meio ou de repente a pessoa não tá em um local no qual não consegue se comunicar com ela.

Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?

O e-mail, o verbal e o telefônico.

IV - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Cite onde você costuma registrar as informações?

A gente tem o sistema e dentro do sistema a gente tem uma área específica para o nosso setor, na qual a gente... Sistema é do grupo, só que aí dentro dessa rede tem as áreas específicas com acesso controlado cada área na sua pasta, vamos dizer assim. Então, é nesse local que a gente armazena a informação.

Qual o destino desses registros?

Fica disponível para quem tem acesso a pasta. A maior parte fica em meio digital, mesmo, algumas coisas são impressas e tem um controle de documentos sobre isso.

Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?

No nosso setor a gente tem o celular, o telefone fixo, o e-mail, são esses meios.

Como você avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?

Eu acredito que atende que é satisfatório.

Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?

Não, acredito que não.

Quais equipamentos para comunicação você considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?

Acredito que não tenha. Que a gente tem, também, até acesso a internet como meio de buscar as informações.

Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?

Tem o telefone, o e-mail e verbalmente.

Respondente C

I - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Idade / sexo / Grau de escolaridade / Cargo/Função ocupado / Qual o setor da empresa que está lotado atualmente / Número de pessoas lotadas no seu setor / Tempo de trabalho na empresa?

33 anos / masculino / superior completo em Administração / assistente de gestão de qualidade / qualidade / 4 pessoas / 8 anos.

II - AGENTES MEDIADORES DA INFORMAÇÃO

Descreva suas atividades habituais na indústria?

Olha, nós preparamos reuniões, né, nós estratificamos os resultados dos indicadores dos objetivos e metas. Transformamos isso numa apresentação para que cada coordenador possa ver onde o setor dele está tendo falhas, onde ele está indo bem, como ele está atendendo a, política da empresa ou não. Aí, nós, também, elaboramos procedimentos gerenciais, operacionais todas as rotinas. Desenvolvemos formulários para que eles possam registrar e depois a gente levantar essas informações e trabalhar as informações. Nós, também, atendemos e acompanhamos as auditorias externas, somos os contatos dos clientes, tudo que é referente a qualidade do produto, ao produto em si, rotulagem, tudo mais. E nós, também, acabamos acompanhando o 0800, fica sob a responsabilidade da qualidade, então, todo o contato de cliente, para elogios, sugestão, crítica, reclamação; qualquer manifesto do cliente a gente, também, que acompanha da qualidade. E a gente cuida, tanto parte do produto, processo, meio ambiente e hoje mais de 2005 pra cá, que está ganhando muita força, a parte de segurança de alimento, né, que antes a gente falava muito em qualidade, hoje acaba sendo até mais importante a preocupação se um produto vai fazer mal a quem consome ou não. Também ficou a cargo da qualidade, e a gente acaba acompanhando, a parte de manutenção e interage com esse setor. Essas são atribuições macro, assim, do setor de qualidade.

Habitualmente quais decisões exige a busca por informações?

As informações referentes a dados e processos. Vamos dizer assim, “diário de bordo”, tudo que aconteceu ali, se teve problema, qual foi esse problema e a estratificação dos indicadores, da qualidade em si. Esse seria o habitual nosso em trabalhar essas informações.

Qual o primeiro local que você busca por informações?

Primeiro lugar é no sistema. Nós temos um banco de dados que a gente chama de SIGINC. Então, ali, são pegadas todas as informações referente a produção, desde a hora que a cana chega ali, que ela sai da agrícola e entra na indústria, até o produto expedido, até o produto no supermercado. Então, esse é o nosso banco de dados, é o primeiro lugar que a gente busca as informações é esse SIGINC.

Quais dificuldades são encontradas por você no acesso das informações?

Ah! A maior dificuldade aí, às vezes, é referente a alimentação do sistema. Você busca, aí, teve alterações e então gera retrabalho. Você precisa buscar informações de novo. Então acho que essa seria nossa maior dificuldade. A informação incorreta, vamos dizer assim, a informação que necessita de retrabalho.

Diante de um grave problema como você costuma obter informação para solucioná-lo?

Olha pra solucionar um problema, vamos dizer assim, considerar um problema de qualidade do produto. Então, a primeira pessoa que a gente procura é o coordenador do setor produção. Aí ele vai direcionar nós e uma pessoa da produção, um encarregado, um líder ou, às vezes, até um próprio operador que detêm o conhecimento ali do negócio, e aí é onde a gente começa a análise de dados. Então ali, a gente começa o ciclo porque pra procurar o problema e a causa raiz e definir uma ação corretiva pra corrigir esse problema.

Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?

Olha para nós do setor de qualidade, que a gente, que eu, né, no meu caso procuro muito seria o (...) coordenador da qualidade; o (...) que é coordenador de produção de refinaria; o (...) é uma pessoa do laboratório, um técnico analista, eu procuro muito ele; o (...) que é o encarregado dele no laboratório; tem o (...) que é o encarregado de empacotamento, também, tenho muito contato e o encarregado de produção de refinaria, também, aí conforme o turno.

Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?

R Geralmente a gente busca o histórico nos registros com essas pessoas. Nós vamos resgatarmos os registros que todos tem o local de guarda, de conhecimento de todo mundo. Aí, é através dos registros que a gente começa uma análise mais a fundo do negócio.

De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?

Elas mostram aonde teve uma falha. Vamos exemplificar, um problema de solda, aí o nosso lote identifica qual máquina empacotou o produto com falha. Aí a gente pega esse registro do diário e procura por informações de manutenção de solda, falhas no sistema de soldagem. Então, aí encontrou, geralmente, a pessoa registra porque que estava com falha e a gente consegue ir buscar a solução do problema.

Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.

ver se eu lembro de algum [...] . Aí, assim de imediato eu não lembro de situação desse tipo. Um ponto onde a informação tenha prejudicado? [...]. Olha tem algumas, alguma rotina de testes ou um checklist que a pessoa tem que conferir alguma coisa, às vezes, né, já aconteceu da pessoa informar que fez, que estava ok, e eu venha ter um problema posteriormente. Você descobre que não tinha sido realizada essa atividade. Aí você tem que buscar onde foi a última vez que realizou, pra você ter uma certa noção de tempo, onde que pode ter começado o problema. Acho que nesse caso é o ponto onde que a informação prejudica, a informação incorreta. E de algo que não estava acontecendo. Acho que nesse ponto acontece sim.

III - COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Relate quais informações você costuma comunicar em suas atividades?

Olha, a gente comunica o manifesto dos clientes, então a gente passa para o setor de produção e de laboratório. A gente comunica os indicadores. Os resultados indicadores, dos objetivos e metas. A gente comunica os resultados de auditorias internas, os resultados das inspeções de rotina. A gente comunica as necessidades de treinamento para o setor de treinamento, passa o planejamento que precisa ser treinado e a gente comunica alterações nas rotinas operacionais. Então, todo procedimento que é alterado a pessoa precisa ter ciência dessa alteração. Então, a gente faz essa comunicação, também.

Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?

A gente utiliza o que a gente chama de reunião em cascata. Então, a empresa tem uma reunião mensal onde se reúnem o pessoal de gestão, de gerenciamento, a gerência, né. E, depois, nesse mesmo dia, acabando essa reunião, eles acompanham os indicadores macro, eles fazem uma reunião do conselho técnico. Então, dali ela vem desmembrando, depois cada diretor tem a sua equipe, faz uma

reunião com a equipe, passa essas decisões que eles tiveram e a equipe vai disseminando aos demais, meio que por nível hierárquico mesmo, até chegar nos níveis que precisam ter a informação, o conhecimento.

Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?

As mais comuns, rotineiras é [...], são falhas pequenas, por exemplo, um vazamento de óleo que é um problema ambiental, um descarte inadequado de resíduo prejudica nossa coleta seletiva, alguma, algum probleminha na produção que envolva a parte da qualidade, devolução de produto, manutenções, apontamentos de manutenções, também, é algo que faz a gente tá sempre se comunicando.

Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como você se comunica?

Incidência a gente procura evitar, passando nas reuniões, né, como a gente pode dizer [...], replicação. Então, você tem um problema pontual e já a solução e tenta replicar isso pra um maior número de pessoas pra que eles tenham conhecimento e evite aquilo no setor dele. Que, apesar de setores diferentes, os equipamentos são bem similares, né. Então a gente trabalha essa ideia da replicação dentro da própria reunião, mesmo, às vezes, por ser até informal, sabe do problema. Então, já desce agente chama até de “diálogo diário” olhando pelo lado da segurança, a qualidade chama de “conscientização, orientação” reúne o pessoal e discute o assunto.

Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam com você?

Ah! O meio mais utilizado são os ramais internos do telefone, pra agilizar. Via rádio, pra nós da qualidade, a gente não tem o rádio, mas eles podem estar, geralmente, o pessoal pega o rádio e “alguém está perto de alguém da qualidade pra responder?” E o próprio setor nosso, ali mesmo, o pessoal tem a liberdade pra vim até a sala e verbalmente a gente discutir ou comunicar, informar um fato.

Cite alguma situação que envolveu um problema que exigiu de você uma comunicação rápida?

Ah! Nós tivemos um manifesto de um cliente e, imediato, a gente desceu lá no setor de trabalho para analisar, porque foi um problema de embalagem e a gente foi ver na produção o andamento. Então, foi imediato assim, não foi nem pro papel, lá. Contato físico mesmo, pessoalmente, já pra visualizar se tava ainda acontecendo, já para dar ciência do pessoal para ficar de olho naquilo lá.

Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?

Mais ou menos, o que eles usam com nós, assim, o ramal interno, o rádio amador e nós temos o celular corporativo, tem, também, esse para facilitar. Supervisão e coordenação, todos eles têm um celular corporativo.

Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:

Minha comunicação é um pouco dificultada, porque 1 - o setor da qualidade não tem um rádio, e aí, às vezes, pelo ramal a gente não localiza a pessoa que a gente precisa na hora estar conversando e, às vezes, 2 - a gente pode dizer como dificulta, um pouco, é quando o sistema tá com problema, né, tá inoperante ou tá lento, né. Então, também muito, uma incidência bem menor, mas acontece, também, atrapalha, um pouco.

Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?

A minha preferência é verbal e conforme o caso com uma ciência no fim da reunião, tipo uma ata, a pessoa assina tudo aquilo que foi conversado, acordado. Eu, particularmente, eu gosto desse tipo de informação. Acho que telefone, rádio, os meios eletrônicos, podem ter o próprio e-mail, às vezes, do jeito de você redigir pode ter o que a gente chama de ruído, né. A informação distorce, um pouco. Acho que verbalmente, na dúvida, já são sanados, eu prefiro o contato direto.

IV - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Cite onde você costuma registrar as informações?

É todo “meio magnético”. Pra nós ali é, olha, de 70% a 80% e papel; papel seria os outros 30%.

Qual o destino desses registros?

Nós temos o controle de registros, né de acordo com a norma e as normas de gestão 9000, 14. Todas elas orientam mesmo passo. Então, cada registro via ter um local de guarda, ele tem quem pode acessar, quanto tempo ele tem que ficar guardado e depois a gente tem o arquivo morto, né, depois de inutilizado, ele ainda fica um tempo nesse arquivo morto, Mas, é tem toda uma sistemática para a guarda desses registros. Os magnéticos têm o que a gente chama de backup. Então, tem os backups diários, semanal, mensal.

Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?

Vamos dizer o e-mail, né, o computador é o próprio meio de divulgar a informação. A comunicação, o telefone, o rádio, quando precisa o rádio e os próprios registros, cartas e o papel como forma de informação.

Como você avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?

Olha, mediante um grave incidente, a rapidez, a agilidade, né, se houve demora e prejudicou a tentativa. A gente avalia se ela chegou, de repente você passou um e-mail achando que chegou, a pessoa tá ciente, mas não chegou, a gente avalia assim. Eu acho que atende as necessidades.

Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?

Não, eu acho. Quando é um incidente grave, como eu falei, o rádio é um pouco complicado, eu acho a informação pode ter muito desvio, a pessoa interpretar diferente. Eu acho que em um incidente grave o rádio não seria recomendado. Telefone, como é mais dinâmico, até daria e o e-mail, também, é bom porque você descreve, fica arquivado, o e-mail também é [...]. Mas, o rádio, eu acho, o rádio tem que ter um certo cuidado com ele. Em incidente grave, eu num recomendaria, ficar tratando ele via rádio, não. Só comunicar “teve um problema”, mas depois, né, marcar um ponto de encontro que já define melhor isso aí.

Quais equipamentos para comunicação você considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?

Olha, hoje, eu acho importante pra o nosso setor específico, mas não vou dizer, assim, que seria essencial que, mas hoje as redes sociais. Talvez é algo que a gente passa está pensando em disponibilizar para ter um contato mais ágil com os nossos consumidores e clientes. Porque hoje é tudo muito dinâmico, muito rápido, muito prático. Então, talvez, seira algo para a empresa pensar em desenvolver,

entendeu, dentro do nosso setor aí, de atendimento ao cliente, o SAC, tudo ter alguma coisa na rede social que a gente ainda não tem, como facebook, num sei, alguma coisa na rede social.

Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?

Importante hoje que, se tirasse isso aí, ia ser muito prejudicial é o e-mail. Hoje é muito utilizado, os ramais de telefone, seria dificultado bastante. Pensando no setor? E-mail, telefone, é os dois mais utilizados, seriam esses dois, aí vem. É três que você precisa? Olha o terceiro seria assim, pensando ainda na parte informatizada, vamos dizer para o sistema de computadores, acho que aí seria algo que iria atrapalhar bastante. Sair do ar vai; saiu do ar, vai ficar fora de operação durante seis horas, você não vai usar computador. Acho que prejudicaria bastante. Em primeiro lugar, eu diria o sistema informatizado, em segundo lugar os telefones e terceiro o rádio.

Respondente D

I - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Idade / sexo / Grau de escolaridade / Cargo/Função ocupado / Qual o setor da empresa que está lotado atualmente / Número de pessoas lotadas no seu setor / Tempo de trabalho na empresa?

28 anos / masculino / segundo grau em Técnico segurança do trabalho / técnico em segurança do trabalho / segurança do trabalho / 4 técnicos e 5 engenheiros / 10 anos.

II - AGENTES MEDIADORES DA INFORMAÇÃO

Descreva suas atividades habituais na indústria?

Bom, toda parte da segurança do trabalho é responsabilidade, assim, minha, com relação a execução, cobrança, né. Hoje a gente é dividido, aí, tem o pessoal, nossa equipe, cada um tem uma atribuição. A parte de treinamento é toda minha, a parte de instruções, normas novas, estudos novos, é tudo eu que acabo realizando. Lógico, eu monto, depois eu passo pra eles (equipe) estarem dando uma olhada, dando uma conferida pra ver se está tudo ok, mas, eu a maioria dos trabalhos, é esse mesmo.

Habitualmente quais decisões exige a busca por informações?

Bom, é sempre quando surge alguma dúvida com relação as próprias normas. Como a gente é regado de grande, de um conteúdo muito grande de normas, nós buscamos informações o mais rápido, vamos dizer assim, hoje é a rede, né, a internet. Às vezes tem alguma dúvida com relação a algum item da norma, então a gente já vai direto na internet, busca aquela norma pra facilitar o mais rápido possível, pra ficar mais rápido.

Qual o primeiro local que você busca por informações?

Como eu falei, a gente tem um livro, a que são as normas regulamentadoras, ela tem 35 normas, né, dos quais 35 pelo menos, 60% a 70%, a gente usa dentro da indústria, né. Então, quando a gente precisa rapidamente, a gente procura essa norma pra lembrar de alguma coisa.

Quais dificuldades são encontradas por você no acesso das informações?

Dificuldade? Não vejo tanta dificuldade assim, né, de buscar, às vezes a maior dificuldade é aplicar o que tem aqui (fala na perspectiva do setor de segurança), que é um pouco mais complicado, difícil.

Diante de um grave problema como você costuma obter informação para solucioná-lo?

Informação? Bom como eu falei, a gente tem essas pessoas que nos dão, aí, uma assessoria, né. Então, quando a gente necessita de uma coisa, assim, muito urgente, a gente tenta conversar com eles, chegar num bom senso, aí para resolver o problema o mais rápido possível, né. E, também, como eu falei, né, a gente usa essa fonte mais rápida que é a parte de internet e depois manda por e-mail para nossa gerência para estar aprovando, ou não, aquele meio mais fácil e rápido de solucionar o problema.

Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?

Primeiramente consulto nosso gerente industrial, nosso diretor o (...); depois tem o (...) que é um dos gerentes da parte industrial; tem essas duas pessoas que nos dão assessoria que é o (...) e o (...) e, também, tem nossa equipe do SESMT, que a gente tenta passar pra todo mundo, pra todo mundo “tá” a par. Reginaldo ele era engenheiro nosso, né, fazia parte da equipe, por problemas pessoais, precisou sair, aí ele foi contratado como assessor. Então ele tem um contrato. E o outro é um assessor, também, é engenheiro de segurança, também, ele faz parte do time das outras unidades, mas ele sempre dá uma passada aqui, de vez em quando. Somente esses, né.

Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?

O meio que a gente “utilizamos” é o telefone e por e-mail, que se torna muito mais rápido essa, [...], chegada dessas informações e as consultas.

De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?

Muitas vezes costumam a solucionar rápido, porque por serem pessoas já com bastante experiência no ramo é de conhecimento de outras empresas também, né. Então, é mais isso aí mesmo, que facilita.

Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.

No momento não me recordo de nenhuma, não.

III - COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Relate quais informações você costuma comunicar em suas atividades?

Que é assim, sempre quando a gente tem alguma norma nova ou algum item que, de repente, altera, que seja ligado a nosso trabalho, agente procura informar o mais rápido possível, né. Ou então, algum programa novo que tá chegando, a gente procura informar o mais rápido possível através do nosso meio de comunicação que é telefone, e-mail, reuniões pra se tornar mais rápido, essa parte aí.

Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?

A gente tem reuniões semanais onde é discutido tudo isso, mas quando tem alguma coisa, também, nosso gerente, o(...), ele chama a gente e passa o mais breve possível aí.

Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?

A gente procura o mais rápido mesmo, por exemplo, acontece algum acidente que é de conhecimento em usina, principalmente, a gente procura comunicar o mais rápido possível todos da gerência, coordenadores, pra tá exatamente tentando eliminar uma possível causa pra nós aqui.

Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como você se comunica?

Via rádio, mais rápido. Além do via rádio, né, que é uma comunicação mais rápida. Hoje tem centenas de rádio dentro da indústria aí e também a gente tem uma boa brigada de emergência pra tá, é ajudando nesse caso, que eles têm um procedimento, que eles trabalham em cima de um procedimento que chama Plano de Ação Emergencial e também a gente, dentro desse plano, tem a comunicação pela caldeira. Que a caldeira tem um alarme que ela dispara esse alarme e pessoal vai tentar resolver, dependendo da gravidade, lógico. Esse é o meio mais rápido.

- **Existe níveis nessa comunicação da caldeira?**

Sim, por exemplo, chegando na ocorrência você percebe que é uma situação simples, vamos supor fez um cortinho no dedo.

- **Digo em relação ao som da caldeira?**

Não, é um só.

- **Se há alguma variação?**

Não, é um só. Você ouviu esse alarme que toca na hora do almoço?

- **Não, tinha saído.**

Então às três horas (15h), provavelmente você vai tá aí, daqui a pouco. Esse é o mesmo alarme que você vai ouvir numa situação de emergência, só que ele é disparada três vezes. Que aí todo mundo já sabe que naquele ponto.

Descreva que formas de comunicação você realiza para evitar a ocorrência de incidentes?

Assim como eu falei, sempre que surge algum acidente nas próprias unidades nossa. Oh! Tal unidade nossa aconteceu um incidente grave, na hora a gente procura comunicar via rádio pra todo mundo, tá, a par do assunto ou então, dependendo da gravidade, a gente chama todo mundo, pára a parte de coordenadores, conversa, explica o que aconteceu, como aconteceu pra estar evitando que aconteça com a gente aqui dentro. Um caráter de urgência, a gente faria isso.

➔ E pra evitar que isso ocorra, por exemplo, não ocorreu em lugar nenhum?

A gente trabalha com um sistema de comunicação pra ser mais rápido, é com avisos, sistema de boletim informativos, que a gente formaliza ele, coloca alguma imagens, explica, né, situação pra evitar e a gente espalha pela usina em pontos estratégicos pra todo mundo tá por dentro e com conhecimento desses fatos aí.

Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam com você?

Não, a gente sempre procura se comunicar de manhã, na hora que todo mundo tá na sala, a gente conversa, né. Antes do almoço, a gente se comunica também e na tarde, o pessoal, principalmente, os dois que é o (...) e o (...), eles deixam, eu deixo um caderno com eles. Então, às vezes, esquece de alguma coisa, então sempre

anotam. Então se tem algum problema, a gente dar uma lida no final da tarde pra verificar os problemas que ocorreram durante o dia.

Cite alguma situação que envolveu um problema que exigiu de você uma comunicação rápida?

Esse ano teve uma ocorrência grave numa unidade nossa. Nem foi nem aqui, foi em outra unidade nossa e, de imediato, a gente comunicou a todos. Aí, pra evitar que [...], nós não tinha essa mesma situação que aconteceu lá, né, mas comunicamos imediatamente e fomos verificar pra ver se existia o mesmo problema que existiu lá, que veio ocasionar o acidente em outra unidade nossa.

➔ **E vocês se comunicaram?**

Via rádio, via rádio e a equipe começou a percorrer os setores pra verificar como é que tava o andamento dos trabalhos, mas, felizmente, não tinha nada parecido aqui.

Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?

Assim, a gente tem um trabalho que a gente, tá, desenvolvendo chama de diálogo de segurança, né. Diálogo Diário de Segurança – DDS. E isso é feito com todos, tá, em fase, ainda, de implantação, num tá funcionando cem por cento, mas, por exemplo, quando o pessoal volta a trabalhar, a gente pára o pessoal quando tá entrando, a gente faz um bate-papo rápido mostrando a importância do nosso trabalho, tudo mais, prevenção de acidentes, né, uso de EPI's, tudo mais, para prevenir a ocorrência de acidentes. E a gente tem várias dessas durante o ano, a gente tem quando termina a safra, antes a gente tinha SIPAT que também fala de segurança. Então, a gente vem buscando bastante essa parte de comunicação na parte de segurança pra eliminar situação de incidente. Esse ano com novos programas vindo aí também de. Comprou um programa novo chama da STOP que é da DUPONT, que a gente vai tá implantando ele esse ano pra tá melhorando ainda mais o nosso índice de acidentes dentro da empresa.

Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:

Num sei se eu posso considerar algum fator que dificulta, até porque a gente tem uma liberdade muito grande, né, pra tá comunicando qualquer fator, aí na parte de segurança do trabalho que é como eu falei, hoje a empresa busca muito essa parte de melhorar questões de segurança, então se eu ter alguma coisa e demorar para comunicar fica ruim, até pra mim. Então, não tenho dificuldade pra citar nesse ponto.

Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?

Eu prefiro me comunicar de dois meios por e-mail e durante as reuniões. Comunicar assim, cargo gerencial, né, para os coordenadores, porque na realidade, de um modo geral, tem o que eu falei, tem o sistema DOS e tem sistema de boletins que agente pode está enviando pra todos e colocando em todos os setores aí.

IV - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Cite onde você costuma registrar as informações?

Onde eu registro? Tudo isso a gente tem arquivo pra isso, arquivo eletrônico, mais fácil, né e, lógico, quando é documentos a gente tem um arquivo de documentos onde tem assinatura e tudo mais.

Qual o destino desses registros?

Quando se trata de documentos, existem prazos pra isso, aí está sempre guardado, por uma questão trabalhista, uma questão acidentária, você mostrar realmente que a empresa se preocupa com relação a segurança. Agora, quando é meio eletrônico, a gente deixa aquilo ali, arquivado um bom período e depois faz um backup e acaba guardando, porque uma hora ou outra a gente acaba precisando.

Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?

O que é mais fácil pra usar, lógico, pra computadores, projetores pra tá mostrando imagem e tudo mais, a impressão de documentos pra tá divulgando pra todos aqui.

Como você avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?

Avalio como bom. Por enquanto a gente não teve falhas, não. Durante a comunicação, rápida.

Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?

Não, não vejo nenhum impedimento pra nós, não.

Quais equipamentos para comunicação você considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?

Não, acho que não tem assim pra comunicação interna, a gente não tem dificuldades mesmo. Porque hoje tem o telefone, o rádio, todo mundo tem e-mail e internet. Então, fica fácil a comunicação.

Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?

Toda parte de informática, de um modo geral, ela é muito rápida pra se comunicar. Parte de rádio, nos facilita muito a parte de comunicação e a parte de telefone. São os três melhores meios de comunicação que a gente utiliza, hoje. Atende as nossas necessidades.

APÊNDICE H - TABULAÇÃO DSC

CONTROLE DE QUALIDADE

AGENTES MEDIADORES

Expressões-chave	Ideia central
1 Quais decisões exigem a busca por informações?	
<i>Resp. B - Ah! Seria resultado de análises laboratoriais, e contatos com coordenadores, com os funcionários através de telefone, celular, rádio e pessoalmente, também.</i>	Sobre análises laboratoriais. A
<i>Resp. C - As informações referentes a dados e processos. Vamos dizer assim, "diário de bordo", tudo que aconteceu ali, se teve problema, qual foi esse problema e a estratificação dos indicadores da qualidade em si. Esse seria o habitual nosso em trabalhar essas informações.</i>	Dados e processos. B
<i>Resp. H - Na parte de licenciamento a gente tem que está acompanhando a produção, acompanhando o consumo de água [...]. A própria moagem para fazer o cálculo de direção de resíduo de bagaço e os outros resíduos que a gente tem que ir gerenciando aí para fazer os descartes. Essa aí é a parte que está mais envolvida com o [...].</i>	Acompanhamento da produção C
2 Qual o primeiro local da busca por informações?	
<i>Resp. B - Tem o computador, né, checagem de e-mail, o laboratório, né, os relatórios de análise e conversa com os funcionários, os colaboradores.</i>	Via computador A
<i>Resp. C - Primeiro lugar é no sistema. Nós temos um banco de dados que a gente chama de SIGINC. Então, ali são pegadas todas as informações referentes à produção, desde a hora que a cana chega ali, que ela sai da agrícola e entra na indústria, até o produto expedido, até o produto no supermercado. Então, esse é o nosso banco de dados, é o primeiro lugar que a gente busca as informações é nesse SIGINC.</i>	No banco de dados B
<i>Resp. H - Isso vai pegando através dos registros né. As águas têm que ir monitorando através dos medidores de vazão e dos hidrômetros que tem na captação e nos poços. A gente tem uma central de resíduo que o pessoal vai tirando das áreas e levando lá. Aí o (...) vai fazendo o apontamento do resíduo e quantidade para fazer o descarte final depois. A parte de geração de energia a gente vai acompanhando junto com o pessoal da caldeira, que a parte de geração fica ali. Aí a gente vai acompanhando semanalmente junto com a própria CCE. Que a hoje é um agente da própria CCE para geração de energia. A CCE é uma organização que monitora todos os agentes de geração de energia, tipo as usinas, CPFL em nível nacional, ela fica em São Paulo. Algumas informações eu tenho que buscar in loco mesmo, tem que ser no local pra gente ver como é que está. E outras informações a gente busca com os próprios supervisores das áreas tá ou com o gerente industrial.</i>	Registros da produção. C Apontamentos C
3 Quais dificuldades são encontradas no acesso das informações?	
<i>Resp. B - Dificuldade, talvez, tenha alguma no momento de localizar, de repente alguém que você precisa conversar, mas se a gente tem canal de rádio, celular, também, facilita bastante, creio que não tem maiores dificuldade, não.</i>	Não há dificuldades. A
<i>Resp. C - Ah! A maior dificuldade aí, às vezes, é referente a alimentação do sistema. Você busca aí, teve alterações e então gera retrabalho. Você precisa buscar informações de novo. Então acho que essa seria nossa maior</i>	Falta de alimentação do sistema. B

<u>dificuldade. A informação incorreta, vamos dizer assim, a informação que necessita de retrabalho.</u>	Informação incorreta B
<u>Resp. H - Não. Hoje acredito que assim, em função da ISO 9000, ela acabou centralizando né[...] o padrão de documentação. Então, você tem facilidade de informação. Então, eu preciso de algum dado eu vou no supervisor ali do laboratório [por exemplo] ele tem os diários lá que tem todas as informações de processos. Então, eu consigo levantar as informações rápidas com ele. E algumas outras você já vai próprio in loco. Você já vai nos medidores de vasão e faz os apontamentos[...]</u>	A ISO 9000 facilita o trabalho. A
4 Diante de um grave problema como costuma obter informação para solucioná-lo?	
<u>Resp. B - Maioria das vezes como está relacionado ao setor, a gente tem um coordenador e conversa pessoal ou via telefone. Que às vezes ele não se encontra no setor.</u>	Com coordenador do setor. A
<u>Resp. C - Olha pra solucionar um problema, vamos dizer assim, considerar um problema de qualidade do produto. Então, a primeira pessoa que a gente procura é o coordenador do setor produção. Aí ele vai direcionar nós e uma pessoa da produção, um encarregado, um líder ou, às vezes, até um próprio operador que detêm o conhecimento ali do negócio, e aí é onde a gente começa a análise de dados. Então ali, a gente começa o ciclo porque pra procurar o problema e a causa raiz e definir uma ação corretiva pra corrigir esse problema.</u>	Coordenador do setor. A Encarregado, líder ou operador. B
<u>Resp. H - Olha. Dentro da própria área né, com supervisores e o próprio pessoa que está envolvido na ocorrência. Aí a gente já faz o levantamento com eles, ver as providências que precisam ser tomadas tanto com a questão local e depois com as questões dos órgãos competentes se tiver envolvido quando é uma coisa mais séria. E buscando sempre respaldo com o gerente industrial né. Finalizando as informações e fechando com ele para tocar pra frente o processo.</u>	Com supervisores. B Gerente industrial B
5 Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?	
<u>Uma é o coordenador. A outra pessoa é o (...) que é o outro assistente. O laboratório e dos demais coordenadores e o consultor quando ele vem. No laboratório seria mais o líder o (...) ou o (...).</u>	Superiores A Assistentes B
<u>Resp. C - Olha para nós do setor de qualidade, que a gente, que eu, né, no meu caso procuro muito seria o (...) que é o coordenador da qualidade. O (...) que é coordenador de produção de refinaria. O (...) é uma pessoa do laboratório, um técnico analista, eu procuro muito ele. O (...) que é o encarregado dele no laboratório Tem o (...) que é o encarregado de empacotamento, também, tenho muito contato e o encarregado de produção de refinaria, também, aí conforme o turno.</u>	Coordenador A Técnico analista B Encarregado A
<u>Resp. H - Em primeiro normalmente seria o gerente industrial, que seria o (...) que ele já tem o foco de todo andamento. Aí parte de informações de dados do laboratório é o (...) encarregado de laboratório. Da parte de captação, poços, tudo e tratamento de água é o (...) que ele é o encarregado da destilaria e estava envolvido nessa área. Parte de geração de resíduos envolve o (...) que é da parte de empacotamento. Que ele gera resíduos de plásticos, papel. Ele é também supervisor de lá, é supervisor da refinaria. E o (...) que é o engenheiro elétrico, com relação à questão da área de energia. Ele é o responsável nessa área de energia, de produção de energia.</u>	Gerente A Encarregado A Supervisor A Engenheiro elétrico. B
6 Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?	

Resp. B - Na maioria das vezes é imediato né. <u>De repente numa conversa já consegue obter essa informação e resolve o problema.</u> E às vezes, por meio de, de repente, precisa lapidar mais, ter mais informação, então fica através de buscar mais, aprimorar mais e <u>de repente, recebe por e-mail, alguma informação mais detalhada.</u>	Numa conversa. A Correio eletrônico. B
Resp. C - <u>Geralmente a gente busca o histórico nos registros com essas pessoas. Nós vamos resgatamos os registros que todos tem o local de guarda,</u> de conhecimento de todo mundo. <u>Aí, é através dos registros que a gente começa uma análise mais a fundo do negócio.</u>	A partir dos registros. C
Resp. H - Na realidade vamos dizer assim, ela chega a ser de três formas: <u>as vezes [in]formais, apenas na troca de informações numa conversa. Por e-mail, as vezes uma informação é encaminhada por e-mail, levando dados. E alguma outra cópia física de documento</u> que eles estavam tendo em posse pra gente compartilhar para na hora de fazer a definição do trabalho.	Em uma conversa. A Correio eletrônico. B Cópia de documento. C
7 De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?	
Resp. B - <u>Sim! Talvez tenha necessidade, vamos supor, se recorrer ao coordenador porque vou precisar tomar uma decisão que precisa de um grau mais criterioso. Então, precisa de um fortalecimento nessa decisão, um apoio. Se for questão do setor, que a gente conversa bastante com o (...) assistente de qualidade, de repente a informação [...] ele tenha mais informação que eu sobre a situação, problema.</u> Então, já pra mim traz mais esclarecimentos. E na questão de laboratório é pra o cotidiano, assim.	Informações precisas A Apoio a decisões. B Possui mais experiência. C
Resp. C - <u>Elas mostram aonde teve uma falha. Vamos exemplificar um problema de solda, aí o nosso lote identifica qual máquina empacotou o produto com falha. Aí a gente pega esse registro do diário e procura por informações de manutenção de solda, falhas no sistema de soldagem.</u> Então, aí encontrou, geralmente, a pessoa registra porque que estava com falha e a gente consegue ir buscar a solução do problema	Ajuda a identificar e resolver problemas. B
Resp. H - <u>Ajuda. Na maior parte, vamos dizer assim, 90% ajuda. E as vezes você também tem que recorrer de volta com eles em alguma dúvida, alguma coisa que não ficou bem clara e você precisa saber fazer aquela atualização.</u> Normalmente, pode considerar assim uns 90%, as informações chegam.	Consegue ajudar uns 90%. B
8 Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.	
Resp. B - Ah! Não acontece muito isso, mas pode ser, de repente, <u>uma situação, que de repente foi passada, mas não foi checada, e talvez não seja cem por cento verdade.</u> Então aí, teria que eu ir lá e realmente verificar se é isso mesmo que foi passado é o correto, é o verdadeiro.	Falta de checagem da informação. A
Resp. C - Ver se eu lembro de algum [...]. Aí, assim de imediato eu não lembro de situação desse tipo. Um ponto onde a informação tenha prejudicado? [...]. Olha tem algumas, <u>alguma rotina de testes ou um checklist que a pessoa tem que conferir alguma coisa, às vezes, né, já aconteceu da pessoa informar que fez, que estava ok, e eu venha ter um problema posteriormente. Você descobre que não tinha sido realizada essa atividade.</u> Aí você tem que buscar onde foi a última vez que realizou, pra você ter uma certa noção de tempo, onde que pode ter começado o problema. Acho que nesse caso <u>é o ponto onde que a informação prejudica, a informação incorreta.</u> E de algo que não estava acontecendo. Acho que nesse ponto acontece sim.	A não checagem de situações de rotina. A Repasse de uma informação falsa ou incorreta. A
Resp. H - Olha. Raramente assim[...] que eu me lembre assim[...]. <u>Se ocorreu foi uma ou duas vezes alguma coisa aí que não ficou bem clara. E aí você foi</u>	

questionado pra quem você colocou a informação. Ai teve que voltar no processo anterior para esclarecer melhor a questão, uma informação incorreta. <u>Mais é muito raro. É porque acontece o seguinte: as vezes você pede uma informação voltada a um foco e as vezes a interpretação da pessoa ela acaba não te passando aquilo por completo, porque no entendimento foi um outro e ela acha que não havia necessidade de ser tão[...] mais preciso na informação.</u> Ai na hora que você leva o negócio pra frente ai o cara te faz um questionamento: Mas esse ponto aqui, isso aqui não foi tratado? Ai as vezes a gente também acaba até passando meio despercebido no geral e o questionamento você tem que voltar no processo atrás.	Ruído na comunicação entre os agentes. B
---	---

COMUNICAÇÃO

Expressões-chave	Ideia central
1 Relate quais informações costuma comunicar em suas atividades?	
Resp. B - <u>Ah! Talvez como a gente controla os números e os parâmetros e resultados do sistema de gestão, a gente tem muito em comunicação, tanto da gente obter a informação de alguém como, também, depois de elaborada, planilhada, a gente passar essa informação pra tomar uma decisão, pra tomar uma ação corretiva, para corrigir um problema. Então, seria mais ou menos esse tipo de informação.</u>	Dados do Sistema de gestão A
Resp. C - <u>Olha, a gente comunica o manifesto dos clientes, então a gente passa para o setor de produção e de laboratório. A gente comunica os indicadores. Os resultados indicadores, dos objetivos e metas. A gente comunica os resultados de auditorias internas, os resultados das inspeções de rotina. A gente comunica as necessidades de treinamento para o setor de treinamento, passa o planejamento que precisa ser treinado e a gente comunica alterações nas rotinas operacionais. Então, todo procedimento que é alterado a pessoa precisa ter ciência dessa alteração. Então, a gente faz essa comunicação, também.</u>	Manifesto dos clientes B Resultados de indicadores A Atividades de rotina C
Resp. H - <u>É nos temos reuniões semanais aqui com todo o pessoal, supervisor e encarregado. Então, algumas comunicações são feitas através dessas reuniões de âmbito geral que já pega todas as áreas. Outras que vai envolver a base, o pessoal de processo. Normalmente a gente faz um cartaz, é um informativo. Uma comunicação mais geral das ações, das ocorrências a gente tem um jornalzinho que a gente publica nele as ações que foram feitas: "ah comprou isso, fez aquilo, produziu X". É um jornalzinho geral para o grupo inteiro. Então, ele traz tanto informação da para industrial como da área agrícola[...]. E as vezes aquela comunicação que você acaba fazendo mais diretamente a um supervisor assim. Vai lá conversa na sala, troca uma ideia pra levantar informações e passar alguma comunicação de ação para ele.</u>	Reunião geral D Ações de rotinas da produção C
2 Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?	
Resp. B - <u>Tem um meio que pra quem possui e-mail, através do e-mail, tem essa comunicação, e-mail corporativo. Tem, também, a forma através de cartazes afixados em pontos estratégicos, onde em um grande fluxo de funcionários e alguma informação, também, que é passada diretamente em forma de escala, de superior, vai passando pra o imediato e assim sucessivamente, até chegar com todos os colaboradores, seria verbal.</u>	Correio eletrônico A Cartazes B De acordo com a Hierarquia C
Resp. C - <u>A gente utiliza o que a gente chama de reunião em cascata. Então, a empresa tem uma reunião mensal onde se reúnem o pessoal de gestão, de gerenciamento, a gerência, né. E depois, nesse mesmo dia, acabando essa reunião, eles acompanham os indicadores macro, eles fazem uma reunião do</u>	Reunião em cascata C

conselho técnico. <u>Então, dali ela vem desmembrando, depois cada diretor tem a sua equipe, faz uma reunião com a equipe, passa essas decisões que eles tiveram e a equipe vai disseminando aos demais, meio que por nível hierárquico mesmo, até chegar nos níveis que precisam ter a informação, o conhecimento.</u>	
Resp. H - Olha[...] a parte assim que a gente está mais envolvido assim, que seria o parque industrial aqui, normalmente, dependendo do tipo de informação. O meu caso aqui a parte de licenciamento, então o (...) que é o gerente me chama e fala: “olha a gente decidiu lá que vai instalar lá mais uma caldeira, mais uma destilaria e [...]. Então as informações está aqui, vai ser isso, isso e isso[...]”. E aí eu vou atrás das pessoas que estão envolvidas pra pegar essa documentação, pra montar o processo. <u>Quando é uma informação de âmbito geral normalmente é divulgada na reunião. Então, nessas reuniões que a gente tem na terça-feira ele faz essa divulgação: “olha está acontecendo isso, vamos fazer isso[...] precisamos cortar um custo daqui, melhora essa produção dali[...]”.</u> E em função da decisão da própria questão da parte comercial, aí ele dá a diretiva pra gente dessa informação em reunião.	Reunião geral C
3 Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?	
Resp. B - <u>Razões mais comuns? Ah! Seria eu creio, que para tomar decisões, pra fornecer informações, pra ter as informações corretas pra poder fornecer essas informações.</u>	Tomar decisões A
Resp. C - <u>As mais comuns, rotineiras é [...], são falhas pequenas, por exemplo, um vazamento de óleo que é um problema ambiental, um descarte inadequado de resíduo prejudica nossa coleta seletiva, alguma, algum probleminha na produção que envolva a parte da qualidade, devolução de produto, manutenções, apontamentos de manutenções, também, é algo que faz a gente tá sempre se comunicando.</u>	Falhas de procedimentos e processos B
Resp. H - <u>É hoje está mais envolvido, o próprio desempenho, desenvolvimento do nosso trabalho no dia a dia né. Que a gente tem que está tá sempre se comunicando, se atualizando em função de processo, uma reclamação, informações as vezes que precisa dá algum órgão ou mesmo pra alguma associação. Reclamação de consumidores, uma embalagem chegou aberta, estava vazando. Alguns casos que acontecem liga que tem formiga ou que tá com um gosto diferente aí você vai analisar e a contaminação estava ocorrendo dentro do supermercado. Que a pessoa coloca, por exemplo, o açúcar por baixo e depois coloca o detergente, acaba vazando[...] sabe acaba acontecendo. A gente tem esse feedback direto que é tratado ali pelo (...), tem a mocinha que recebe essa informação as vezes por e-mail ou via telefone. Ela preenche o formulário, a gente vai lá recolhe, faz todo levantamento dentro do processo tudo. Depois informa o consumidor do ocorrido. O fato às vezes, por exemplo, dele reclamar que ele comprou um fardinho de dez (10) saquinhos e tinha açúcar vazando. Então, a gente já sabe que muitas vezes o pessoal falhou aqui no processo porque não soldou legal o saquinho. Então, a gente levanta, ver[...] aí já ver naquele lote se tem mais uma coisa nova pra fazer um levantamento. Isso desencadeia todo um grupo de pessoas para fazer [...]. E algumas coisas como no caso de formiga, normalmente isso ocorre ou no ponto de distribuição ou na própria casa do consumidor né.</u>	Processos de produção B Reclamação de clientes/consumidor C Feedback com consumidor C
4 Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como se comunica?	
Resp. B - <u>Aí a gente tem um canal de rádio, através do rádio, e tem um telefone estratégico definido para essas questões de emergência. [...] tem um ramal, um número específico, é uma central que vai reportar depois isso, daí.</u>	Rádio comunicador A Telefone B

Resp. C - <u>Incidência a gente procura evitar, passando nas reuniões, né, como a gente pode dizer [...], replicação. Então, você tem um problema pontual e já a solução e tenta replicar isso pra um maior número de pessoas pra que eles tenham conhecimento e evite aquilo no setor dele. Que, apesar de setores diferentes, os equipamentos são bem similares, né. Então a gente trabalha essa ideia da replicação dentro da própria reunião, mesmo, às vezes, por ser até informal, sabe do problema. Então, já desce agente chama até de “diálogo diário” olhando pelo lado da segurança, a qualidade chama de “conscientização, orientação” reúne o pessoal e discute o assunto.</u>	Reunião C
Resp. H - <u>A gente já procura conversar com o supervisor da área juntamente com as pessoas envolvidas nesse quase acidente. E depois isso aí é passado em reunião para todo mundo tomar ciência do que tá acontecendo pra evitar repetição né, desse quase ou que poderia ser um acidente mais grave posteriormente. Toda a parte de encarregado e supervisor que está envolvida com aquela área e demais áreas também para poder ficar atento, ficarem alertados que pode ocorrer na área deles. Usamos comunicação verbal e visual também que a gente vai lá tira foto do local, do dano que ocorreu e mostra para o pessoal. E quando é um caso, por exemplo, em que não houve como você fotografar, faltou água na caldeira, um exemplo, que não tem como você[...] Ai isso daí ocasionou que teve que parar tal, então criando um transtorno de processo. Ai isso aí é comunicado, divulgado dos cuidados que tem que ter. O pessoal de operação de tudo e das áreas que estão diretamente envolvidas.</u>	Reunião C
5 Descreva que formas de comunicação que realiza para evitar a ocorrência de incidentes?	
Resp. B - <u>Ah! Seria através de ou rádio ou por meio de telefone, numa situação que você presencia que tem risco, você comunica ao setor responsável pra já ir tomando algumas atitudes para que isso venha ocorrer. Ou, de repente, diretamente, se a gente, que a gente anda bastante em campo, também, diretamente a gente pode estar encontrando funcionário que pode estar reportando essa informação e tomar as providências cabíveis.</u>	Rádio A Telefone B Presencialmente C
Resp. H - <u>Ai no meu caso seria mais com relação à questão ambiental que eu estaria mais envolvido direto. Então, a gente vai orienta o pessoal para ficar atento, por exemplo, com as contenções que existe a possibilidade de chuva e ter água pluvial. Então, manter as válvulas fechadas de saída dessas contenções. Sempre abrir ela após evento de chuva que ai ela encheu, então você vai lá e abre. Pra você não correr o risco de ocorrer um derramamento e ela está aberta e o produto vai poluir pra frente. Então, essa parte ai a gente que tá sempre conversando diretamente nas áreas com as pessoas envolvidas e sempre que a gente está dando uma volta nas áreas, a gente também acaba dando uma verificada ai, como se fosse uma auditada nesses pontos ai pra ver se realmente o pessoal está deixando [...]. Se tiver que ver um que está aberto chama o pessoal, conversa, explica porque que tem que ficar [...]. Às vezes você conversa com um ou as vezes até encarregado fala com um e o outro não passa para o outros, as vezes a comunicação é truncada com aquele funcionário ali. Então, a gente acaba indo local e conversando com todo mundo. A gente tem o pessoal da brigada né, tem o pessoal da brigada tanto para acidente como acidentes ambientais, que já tem um pessoal treinado.</u>	Conversa com encarregado C Circulando nas áreas C
6 Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam?	
Resp. B - <u>Seria na maioria das vezes verbalmente e por telefone.</u>	Informal A Por telefone B
Resp. C - <u>Ah! O meio mais utilizado são os ramais internos do telefone, pra agilizar. Via rádio, pra nós da qualidade, a gente não tem o rádio, mas eles</u>	Telefone B

<u>podem estar, geralmente, o pessoal pega o rádio e “alguém está perto de alguém da qualidade pra responder?” E o próprio setor nosso, ali mesmo, o pessoal tem a liberdade pra vim até a sala e verbalmente a gente discutir ou comunicar, informar um fato.</u>	Rádio C Conversa presencial A
<u>Resp. H - A gente tem bastante comunicação verbal, a gente conversa bastante, que estão bem próximo ali. Algumas informações a gente acaba passando por e-mail pra manter o registro delas. E basicamente seria isso sabe[...]. No nosso cotidiano a maior parte da comunicação é verbal.</u>	Conversa A Correio eletrônico D
7 Cite alguma situação que envolveu um problema que lhe exigiu uma comunicação rápida?	
<u>Resp. B - Nesse caso, eu acredito que foi uma situação em que precisou fazer a comunicação, através de rádio, que tem um canal que todo mundo escuta que, aí, já dispersa muito rápido a informação. Canal 1 que é meu canal comum, depois cada setor vai tendo o seu canal específico. Então a informação mais rápida via rádio, é nesse canal um que é o geral.</u>	Uso do rádio A
<u>Resp. C - Ah! Nós tivemos um manifesto de um cliente e, imediato, a gente desceu lá no setor de trabalho para analisar, porque foi um problema de embalagem e a gente foi ver na produção o andamento. Então, foi imediato assim, não foi nem para o papel, lá. Contato físico mesmo, pessoalmente, já pra visualizar se estava ainda acontecendo, já para dar ciência do pessoal para ficar de olho naquilo lá.</u>	Manifesto de cliente B
8 Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?	
<u>Resp. B - Tem o rádio que a gente já falou telefone, inclusive, alguns funcionários tem um telefone corporativo, o telefone fixo, o e-mail e tem, também, acho que o skype, também, em um setor.</u>	Rádio A Telefone corporativo B Telefone Fixo C Correio eletrônico D
<u>Resp. C - Mais ou menos, o que eles usam com nós, assim, o ramal interno, o rádio amador e nós temos o celular corporativo, tem também esse para facilitar. Supervisão e coordenação, todos eles têm um celular corporativo.</u>	Rádio A Celular corporativo B
9 Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:	
<u>Resp. B - Talvez as pessoas não estejam atentas aos meios de comunicação ou muita gente utilizando o mesmo meio ou de repente a pessoa não tá em um local no qual não consegue se comunicar com ela.</u>	Falta de atenção A Uso excessivo do mesmo meio B
<u>Resp. C - Minha comunicação é um pouco dificultada, porque o setor da qualidade não tem um rádio, e aí, às vezes, pelo ramal a gente não localiza a pessoa que a gente precisa na hora estar conversando e às vezes a gente pode dizer como dificulta, um pouco, é quando o sistema tá com problema, né, tá inoperante ou tá lento, né. Então, também muito, uma incidência bem menor, mas acontece, também, atrapalha, um pouco.</u>	Não tem rádio C Sistema lento D
<u>Resp. H - Olha o que eu vejo mais crítico aí é você fazer a comunicação, um exemplo, pra um supervisor e ele não fazer a divulgação passando isso daí para os outros níveis. Então, as vezes ele segura essa informação só pra ele e aí você acaba vendo alguns fatores que está ocorrendo e aí você vai questionar a pessoa num[...] as vezes até ela faz, mas dentro da prioridade dela. Então,</u>	Falta de repasse da informação A

acaba te prejudicando em função que tinha que ser uma comunicação mais imediata e ele vai protelando então, começa as vezes ter algumas ocorrências e você vai cobrar essa informação e não chegou tá. As vezes acontece dela ser interrompida ali em função da própria visão da pessoa as vezes achar que não vai acontecer na área dele ou talvez ele acha que aquilo não é tão relevante. As vezes é comum acontecer em algumas áreas. É que assim, hoje a gente trabalha assim com uma facilidade, a gente tem assim o acesso tanto com a parte gerencial, com os outros supervisores tem facilidade de acesso né a empresa é bem aberta nesse sentido. Que a gente ver alguns casos de algumas empresas que tem que marca hora com o cara[...]. Aqui a estrutura que a empresa, apesar de ser familiar, ela veio trazendo, essa comunicação ela é recíproca e aberta. Então, você precisa da informação de um diretor, você só liga “você tá disponível agora, posso ir?” Ai você vai lá, recebe, conversa, tenta ser o mais ágil, prático possível pra não ficar truncando as necessidades.	Equívoco de interpretação B
10 Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?	
Resp. B - <u>O e-mail, o verbal e o telefônico.</u>	Correio eletrônico A Conversa B Telefone C
Resp. C - <u>A minha preferência é verbal e conforme o caso com uma ciência no fim da reunião, tipo uma ata, a pessoa assina tudo aquilo que foi conversado, acordado. Eu, particularmente, eu gosto desse tipo de informação. Acho que telefone, rádio, os meios eletrônicos, podem ter o próprio e-mail, às vezes, do jeito de você redigir pode ter o que a gente chama de ruído, né. A informação distorce, um pouco. Acho que verbalmente, na dúvida, já são sanados, eu prefiro o contato direto.</u>	Conversa informal B Telefone C Rádio Correio eletrônico A
Resp. H - <u>As vezes, verbal mas de uma forma mais segura eu prefiro está passando um e-mail, tudo pra manter um registro e a pessoa também se sentir responsável por que ela está recebendo por que aquilo está sendo documentado. Porque, não são todos mas sempre tem aqueles que, to falando pra você, vai dar uma proteladinha. Então, se você fica no verbal só, você tem um risco maior da coisa não chegar naquele que você precisa do resultado. E na hora que você coloca escrito aí a pessoa sabe que você tem um documento, ele recebeu, já deu o ciente dele. Então, ele tem que correr atrás. Quando é uma coisa bem[...] considerada leve aí, que dá pra gente discutir sem ter mais[...] as vezes até esse tipo de informação é bom passar por e-mail sabe[...].</u>	Conversa B Correio eletrônico A

TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO

Expressões-chave	Ideia central
1 Cite onde costuma registrar as informações?	
Resp. B - <u>A gente tem o sistema e dentro do sistema a gente tem uma área específica para o nosso setor, na qual a gente... Sistema é do grupo, só que aí dentro dessa rede tem as áreas específicas com acesso controlado cada área na sua pasta, vamos dizer assim. Então, é nesse local que a gente armazena a informação.</u>	Sistema do grupo A
Resp. C - <u>É todo “meio magnético”. Pra nós ali é, olha, de 70% a 80% e papel; papel seria os outros 30%.</u>	Meio magnético A Impresso B

Resp. H - Alguns casos como a gente comentou de conversar mais verbalmente, <u>eu gosto de fazer alguns apontamentos na agenda "tal dia conversei com fulano a respeito de tal e tal informação". As vezes naquela questão por e-mail</u> e as formas que a gente tem também por aqui rádio, celular corporativo entre os supervisores e os encarregados.	Correio eletrônico C
2 Qual o destino desses registros?	
Resp. B - <u>Fica disponível para quem tem acesso à pasta. A maior parte fica em meio digital, mesmo, algumas coisas são impressas e tem um controle de documentos sobre isso.</u>	No sistema A
Resp. C - <u>Nós temos o controle de registros, né de acordo com a norma e as normas de gestão 9000, 14. Todas elas orientam mesmo passo. Então, cada registro via ter um local de guarda, ele tem quem pode acessar, quanto tempo ele tem que ficar guardado e depois a gente tem o arquivo morto, né, depois de inutilizado, ele ainda fica um tempo nesse arquivo morto, Mas, é tem toda uma sistemática para a guarda desses registros. Os magnéticos têm o que a gente chama de backup. Então, tem os backups diários, semanal, mensal.</u>	Controle de registros ISO 9000, 14000 B Arquivo C Backups C
Resp. H - <u>Parte dessas informações que eu levanto com o pessoal e tudo e vai gerando processo, principalmente questão de licenciamento, ai vai para a pasta e vai para o arquivo. Eles ficam acompanhando junto dos demais informações do processo do licenciamento porque eu procuro isso ai como subsídio de amanhã lá na frente, se alguém questionar ou não eu tenho "olha fio feito isso aqui por que fulano passou isso aqui e estamos seguindo essa informação mesmo". Ai na hora que fecha esses processos todos que foi coletados essas informações, ele vai para o arquivo morto e em alguns casos para o arquivo vitalício. Tem documentação que envolve parte de licenciamento tudo, então é permanente o arquivo. E os que é mais tratáveis e solucionáveis mais rápido que não tem tanta importância, fica por um período de três a cinco anos.</u>	Arquivo C
3 Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?	
Resp. B - <u>No nosso setor a gente tem o celular, o telefone fixo, o e-mail, são esses meios.</u>	Celular A Telefone fixo B correio eletrônico C
Resp. C - <u>Vamos dizer o e-mail, né, o computador é o próprio meio de divulgar a informação. A comunicação, o telefone, o rádio, quando precisa o rádio e os próprios registros, cartas e o papel como forma de informação.</u>	Correio eletrônico C Computadores C Rádio D Registro em papel E
Resp. H - <u>Hoje a que mais acaba se utilizando é o e-mail, celular que é o que a gente tem de facilidade de comunicação interna e nas outras unidades. No meu caso, hoje não, mas antes quando estava mais envolvido dentro do processo também era rádio, hoje como eu estou ficando mais com a parte mais burocrática do sistema, minha saída de campo diminuiu. Então, não houve necessidade de ficar com o rádio. Então, hoje eu uso mais o telefone e os e-mails. E outra forma é direcionar na sala do pessoal e conversar[...] ai eu já vou, já faço apontamento da conversa.</u>	Correio eletrônico C Celular A
4 Como avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?	

Resp. B - <u>Eu acredito que atende que é satisfatório.</u>	Satisfatório A
Resp. C - <u>Olha, mediante um grave incidente, a rapidez, a agilidade, né, se houve demora e prejudicou a tentativa. A gente avalia se ela chegou, de repente você passou um e-mail achando que chegou, a pessoa tá ciente, mas não chegou, a gente avalia assim. Eu acho que atende as necessidades.</u>	Atende as necessidades A
Resp. H - <u>Acho que é de alta precisão, principalmente a questão da comunicação de rádio que você tem[...] o pessoal já envolve todo mundo que tá junto. E a questão também da comunicação sonora, a gente tem dois tipos de comunicação sonora. No caso de acidente, incêndio toca a sirene aí o pessoal envolve tudo aí já entra a brigada, tudo[...]. Então, é a forma que a gente tem, a eficiência numa emergência aí, tanto o rádio como a sirene ajuda bastante. O próprio pessoal da segurança da trabalhado já faz essa orientação na contratação e nas reciclagens que vai se fazendo durante o período, periodicamente. Então, aí o pessoal vai se inteirando e com a aplicação dos simulados que a gente vai fazendo durante o ano, dois ou três simulados, o pessoal vai se atentando e se familiarizando com os tipos de alerta. Então isso aí ajuda bastante.</u>	Alta precisão B
5 Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?	
Resp. B - <u>Não, acredito que não.</u>	Não A
Resp. C - <u>Não, eu acho. Quando é um incidente grave, como eu falei, o rádio é um pouco complicado, eu acho a informação pode ter muito desvio, a pessoa interpretar diferente. Eu acho que em um incidente grave o rádio não seria recomendado. Telefone, como é mais dinâmico, até daria e o e-mail, também, é bom porque você descreve, fica arquivado, o e-mail também é [...]. Mas, o rádio, eu acho, o rádio tem que ter um certo cuidado com ele. Em incidente grave, eu num recomendaria, ficar tratando ele via rádio, não. Só comunicar "teve um problema", mas depois, né, marcar um ponto de encontro que já define melhor isso aí.</u>	Rádio não é recomendado B
Resp. H - <u>Não. Hoje eu não tenho visto assim[...]. Das vezes que precisei não.</u>	Não A
6 Quais equipamentos para comunicação considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?	
Resp. B - <u>Acredito que não tenha. Que a gente tem, também, até acesso a internet como meio de buscar as informações.</u>	Acredita que não tem A
Resp. C - <u>Olha, hoje, eu acho importante pra o nosso setor específico, mas não vou dizer, assim, que seria essencial que, mas hoje as redes sociais. Talvez é algo que a gente passa está pensando em disponibilizar para ter um contato mais ágil com os nossos consumidores e clientes. Porque hoje é tudo muito dinâmico, muito rápido, muito prático. Então, talvez, seria algo para a empresa pensar em desenvolver, entendeu, dentro do nosso setor aí, de atendimento ao cliente, o SAC, tudo ter alguma coisa na rede social que a gente ainda não tem, como facebook, num sei, alguma coisa na rede social.</u>	Redes sociais B Facebook C
Resp. H - <u>É uma coisa que eu já fiz questionamento aí com o pessoal. Eu falo utilizar o meio do refeitório, onde passa todo mundo no período de trabalho, colocar uma televisão com informações da empresa que fica girando pra todo mundo ao mesmo tempo, a mesma informação, acho que isso daí seria um ponto essencial. O que você faz, de acordo com o layout que você tem você colocaria em um ponto estratégico todo mundo tem acesso, com um som também não irritante, num ponto legal. Que as pessoas, mesmo que não estejam olhando elas estão ouvindo as informações que estão sendo passadas</u>	Tv com informações da empresa A

das necessidades, dos resultados. Então, dá pra você trabalhar vários pontos de informação para todas as pessoas que eu acho que é assim bom pra empresa e para o próprio funcionário. Normalmente o almoço, em média, a gente acaba gastando no mínimo, no mínimo de quinze a vinte minutos. É tempo suficiente de você está reprisando essas informações e todo mundo consegue ouvir ou pelos menos até visualizar. [Sobre] segurança, procedimentos, coletividade, uma meta que não está sendo atingida um quase acidente, uso de EPI. Então, dá pra gente disseminar [várias] coisas positivas aí que tanto beneficia a empresa com também o próprio funcionário. Hoje a gente está tentando aí conversar, ver um meio de tentar colocar isso daí pra funcionar, mas ainda não está executado.	
7 Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?	
Resp. B - <u>Tem o telefone, o e-mail e verbalmente.</u>	Telefone A Correio eletrônico B Conversa C
Resp. C - <u>Importante hoje que, se tirasse isso aí, ia ser muito prejudicial é o e-mail. Hoje é muito utilizado os ramais de telefone, seria dificultado bastante. Pensando no setor? E-mail, telefone, é os dois mais utilizados, seriam esses dois, aí vem. É três que você precisa? Olha o terceiro seria assim, pensando ainda na parte informatizada, vamos dizer para o sistema de computadores, acho que aí seria algo que iria atrapalhar bastante. Sair do ar vai; saiu do ar, vai ficar fora de operação durante seis horas, você não vai usar computador. Acho que prejudicaria bastante. Em primeiro lugar, eu diria o sistema informatizado, em segundo lugar os telefones e terceiro o rádio.</u>	Correio eletrônico B Telefone A Sistema D Rádio E
Resp. H - <u>Em minha atividade acho que hoje, eu não diria só a questão do e-mail mas além do e-mail e de algumas informações impressas que você pode tomar um ciente e passar isso para o pessoal. Dentro do âmbito do trabalho nosso felizmente o celular é uma ferramenta e tanto. Por que como a gente está corporativo e você tem que está comunicando com as outras unidades ou até as vezes aqui mesmo com o pessoal hoje o celular também é uma coisa que é importante. E outra coisa que ajudaria bastante é a questão Intranet né. Que aí você também consegue passar [...]. É que a questão da Intranet ela é mais restrita é um número muito menor de pessoas. Por isso que falei dessa divulgação no refeitório ela teria muito mais abrangência. Fica mais restrita as pessoas que tem acesso ao computador, que aí ela tem a senha pra entrar nos e-mails, na internet tudo. E como isso aí abrange, podemos dizer assim à minoria que teria esse acesso. Tá envolvido todos os supervisores, encarregados esses aí tem esse meio de comunicação. Só que ele fica restrito assim a uma, dentro de uma hierarquia né. E a divulgação que você abrange tudo. Eu acho que ela é uma forma assim bem mais aproveitável do que você colocar cartaz. Por que você colocar um cartaz é aquela coisa visual. Tem gente passa ali e não viu aquilo ali. Aí o cara comenta com ele alguma coisa “mas onde tava isso?” isso aí você percebe. Que eu falo assim, é aquela questão do jornalzinho ou até um panfleto que o sindicato distribui, tem cara que cata, joga no primeiro lixo ou dobra e [coloca] no bolso. Aí depois ele fica questionando o outro “onde você viu isso, onde que falou isso? Foi no papel que te entregou”. Então algumas pessoas não tem essa preocupação. E quando você trabalha na questão do visual e áudio e está em um local que ele não pode ficar fora, que ele vai passar, então ele está tendo essa influência direta. Ela é bem mais focada, você está ali injetando direto, como dizia “é uma lavagem cerebral” o</u>	Correio eletrônico B Documento impresso C Celular A Intranet D

cara tá recebendo, se ele não está querendo olhar ele está ouvindo aí outro “isso aí enche o saco” [...]. Mas só que ele está acompanhando, ele não vai poder negar que não tem conhecimento daquilo.

RECURSOS HUMANOS

AGENTES MEDIADORES

Expressões-chave	Ideia central
1 Quais decisões exigem a busca por informações?	
Resp. F - <u>É mais nessa questão de reajuste né, quando tem. Você tem que ver realmente se está aprovado, tipo [...]. Que é que acontece hoje aqui que a gente faz muito a questão de atendimento pessoal. Então, se chega uma pessoa lá com problema de financeiro. Então, a gente tem o empréstimo consignado né. Então, é mais nisso aí.</u>	Ajustes financeiros A
Resp. G - <u>Olha em campo. Eu gosto muito de está em campo, na agrícola e senti assim o que está faltando, qual é o problema maior que está tendo ali. Também acompanho muito as questões das reuniões. Através dessas demissões você vai [...] eu faço aquela entrevista de desligamento do funcionário e ele já aponta o mau relacionamento com o líder ou uma condição de trabalho que num tá oferecendo pra ele tudo que precisa para desempenhar bem a função. Já parto para investigar.</u>	Desligamento de colaboradores B
2 Qual o primeiro local da busca por informações?	
Resp. F - <u>A gente tipo assim tem um cargo novo, assim esse tipo de casa assim[...] no CBO buscar lá as necessidades de repente com a própria gerência né[...]. Alguma coisa nova que surge aí né a mais[...].</u>	No Código Brasileiro de Ocupações A
Resp. G - <u>Os líderes. Não os líderes em nível de coordenação que seriam equivalentes a um gerente, não. Aquele encarregado de campo que lidera uma equipe. Então, é direto nele que eu vou. Tá tendo algum problema, como é que você está vendo, alguma dificuldade [...].</u>	Lideranças. B
3 Quais dificuldades são encontradas no acesso das informações?	
Resp. F - <u>Nem sempre né [...] desde que você peça certo lá nele [...] que informa. Talvez tem algum cargo que leva duas funções, aí fica difícil qual o que você vai descrever qual o que você vai dar prioridade ali né. Aqui é bem tranquilo né, é uma empresa familiar, ela é fácil de sua comunicação, é fácil né. É bem tranquilo. Por que você tem muito contato, você tem contato com a diretoria, com o pessoal né. Então, é bem fácil de você [...]. Se eu precisar do [gerente-dono] eu ligo pra ele, ele me atende. Não tem problema de se precisar de alguma coisa é fácil.</u>	Não há dificuldades A
Resp. G - <u>Encontra. Uma porque o nível de escolaridade dessas pessoas, desses líderes é um pouco baixo. Então, você tem que [...] você tem que extrair, é mais difícil extrair informações deles. E um pouco pela cultura da empresa que o líder ele não é tão preparado. Ele é aquele bom funcionário, que trabalha trinta anos, que não falta, que dirige bem caminhão. Ele foi promovido pra líder. Ele tem um conhecimento perfeito de operação, mas ele não tem as ferramentas de gestão. Então, é um pouco difícil desenvolver essa pessoa, é difícil que ele compreenda a importância daquilo, porque pra ele na cabeça dele “eu sempre fiz assim e sempre deu certo”. Então, essa é a minha maior dificuldade. Assim, de você conscientizar a pessoa que o tempo é de mudança</u>	Ausência de formação adequada B
	Hábitos ultrapassados

<u>e que ela precisa se dispor a mudar também. Porque não adianta, você põe na sala de treinamento, você fala, fala. Mas passa uma semana ele esquece, ele voltou a rotina, ele adquire todos aqueles velhos hábitos de novo. E hoje a dificuldade muito grande também, é que essa nova geração, eles tem outra forma de ver. Eles não estão preso a tempo de carteira, nem a salário. Querem algo que desafie. E eles não estão ali para ouvir qualquer coisa resposta: “ah! Por que é assim[...] porque sim!”. Porque sim não é resposta pra eles. Então, tá tendo essa diferença muito grande. Então, nosso desafio, choque cultural é aprender com essa geração nova que está vindo aí. Porque que eu tenho que fazer assim? Porque é assim que faz. Não, eles não querem isso. Eles querem justificativas, querem argumentar, querem dar ideias, sugestões. E aí você pode matar um potencial já de início. No primeiro mês você mata aquela vontade da pessoa. Você perde uma pessoa que você poderia [...] um futuro líder. Uma pessoa de destaque dentro da empresa. Você tira a motivação dela assim em questão de minutos, horas [...].</u>	C Choque de gerações D
4 Diante de um grave problema como costuma obter informação para solucioná-lo?	
<u>Resp. F - Olha a gente busca com o coordenador nosso ou com o nosso gerente, coordenador [de administração de pessoal] é o (...) né. E o gerente é o (...). Se precisa fazer alguma pesquisa na internet uma coisa a gente pode até fazer mais, geralmente mesmo fazendo, troca uma ideia junto lá pra ver se [...] Se tiver vou lá falar como o (...), olhar junto, pesquisar né [...].</u>	Coordenador do setor A
<u>Resp. G - É primeiro eu me certifico de que esse problema realmente é um problema assim, tudo que eu sei é o que realmente é. E aí depois, normalmente eu parto para o meu superior imediato. E agora o que nós vamos fazer? Até sugiro alguma coisa, mas eu não tomo a iniciativa quando um problema [...] eu aponto até algumas coisas que eu faria, mas sempre com essa [...]. Porque eu tenho o meu gerente de RH. Mas como a gente tem a gerência da indústria, aqui é uma a agrícola é outra. O RH ele é o ponto ali central, que tá ligado a todas as áreas. Então, o primeiro problema, a primeira coisa é me situar dentro daquele problema e verificar se aquilo é real e é aquilo mesmo. E obter o máximo de informações que eu puder a respeito daquele problema e depois ir nos gerentes, no meu de RH e no respectivo dali da área pra ver o que a gente pode fazer juntos.</u>	Superior Hierárquico A
5 Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?	
<u>Resp. F - Primeiro é o Senhor (...) que é o gerente que ele é dono, o (...) né. Aí depois tem o coordenador sênior que é o (...). (...) é o coordenador, abaixo do (...) está o (...). Depois tem o (...), tem o (...). O (...) é coordenador de produção de refinaria, o (...) é coordenador de produção de moagem, o (...) é coordenador de produção da destilaria. Aí tem o (...) que é coordenador de produção da fábrica de açúcar e o (...) que é coordenador de manutenção elétrica e da segurança do trabalho.</u>	Gerência e coordenadores A
<u>Resp. G - É que cada uma tem uma importância igual na área né, porque [...]. Eu vou te falar um de cada área, mais tudo bem [...]. É eu vou falar pra você na verdade num vai ser a primeira, a segunda pelo menos os três ou quatro primeiros vão estar iguais. Mas, eu vou ter que pôr [...]. Então. Aqui na indústria pra eu saber tudo que está acontecendo eu vou primeiro no (...) que é o técnico de segurança. Porém, ele é o apoio do RH aqui na empresa, aqui na indústria, (...). Porque? Porque ele é uma pessoa que sabe tudo de processo produtivo, ele acompanha as contratações, a gente faz junto. Então, ele sabe quem entrou, aonde. As vezes quando eu não tenho certeza o que uma função a pessoa vai fazer ele sabe tudo. Então, no nosso trabalho tem muito essa troca. Então, se eu sei de algum problema que está ocorrendo numa área, a primeira pessoa que eu vou pra averiguar é ele. Quando ele não sabe, ele vai estudar</u>	

aquilo, acompanhar pra me dar um retorno. E só ai eu vou naquele supervisor da área e só ai eu passo para gerência e tal. <u>Então, seria o (...) [técnico de segurança do trabalho] o primeiro. Na automotiva, (...), ele é um supervisor de administração lá dos serviços automotivos. Então, lá toda a mão de obra, contratação ele é a pessoa lá. Então, ele é o meu braço de apoio lá também. Tudo que eu preciso saber: quem entrou, o que está acontecendo, o quê que foi, treinamentos seria ele. No transporte o (...) que é o meu braço de apoio da área de transporte. Questões administrativas, eu troco muita figurinha com o (...). E (...) que é o gerente, não é o gerente, ele é o coordenador da área agrícola. Mas ele que cuida de toda essa parte de planejamento. Então, também recorro muito[...]. É um em cada área que eu vou primeiro. Eu vou coletando algumas informações, o que acha. Lógico que depois eu vou[...]. Antes de ir até eles, que eu te falei também, eu procuro os mais, o pessoal de operação.</u>	Geralmente o técnico de segurança do trabalho, supervisores e coordenadores. A
6 Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?	
Resp. F - <u>Ou por e-mail ou por fone mesmo. Ligando né. Vendo [pessoalmente] ou por e-mail, de repente passa o e-mail e ele já te [...].</u>	Por correio eletrônico A Telefone B
Resp. G - <u>Alguns vêm até me procurar quando está com algum problema. Eles vão procurar o RH. Então, eu tenho essa informação direta do funcionário. Quando ele não procura por que ele já está querendo pedir a conta ou ele já foi desligado, está sendo desligado muitas vezes ele vai em de alguma ajuda, olha eu estou enfrentando este tipo de problema. Um externo a mesma coisa. Então, como ali no RH é[...] a gente as vezes até reclamações que não tem nada a ver com o RH você acaba recebendo. As vezes as duas coisas inicialmente uma conversa. Eu falo com eles todos os dias. Com (...) e o (...) todos os dias eu falo com eles. E qualquer dúvida antes eu também vou neles, as vezes nem conto o que aconteceu mas [...] até uma forma de investigar de sentir. É normalmente, através de uma conversa, assim como eu estou tendo com você pessoalmente ou por telefone. Num terceiro momento por e-mail. Mas sempre, mais uma conversa.</u>	Numa conversa C
7 De que maneira as informações disponibilizadas costumam lhe ajudar a solucionar problemas?	
Resp. F - <u>O (...) já fechou [resolveu] né. Porque o (...) ele pode né. Dependendo da informação com o (...) já finaliza. Agora com os outros pode se finalizar ou pode [...] ter que né, de repente [...]. Se é melhor falar com o (...), com o (...) né, que é o gerente nosso do RH ou o gerente da indústria né. Mas como eles mesmo ai fechou né. Agora ou outros, muita coisa já resolve assim [...] claro, mas dependendo pode ser que tenha que subir um degrau para finalizar isso ai [...].</u>	Para finalizar uma pendência A
Resp. G - <u>Eu não costumo desistir muito fácil. Normalmente eu armo alguma estratégia que a pessoa, para ter um resultado naquilo que ela vai querer de alguma forma[...] porque as vezes vai precisar de alguma coisa também que da minha área assim. Normalmente eu armo assim, uma coisa que para eu falar nossa pra eu te dar isso daqui eu preciso saber daquilo ali porque [...]. Então, eu vou muito em cima disso sabe. De uma maneira assim pra eu obter a informação. Porque se eu não tiver toda a informação eu não vou te prestar um bom serviço de qualidade, eu não vou poder resolver o teu problema [...]. Só que as vezes isso é frustrante, as vezes você não consegue. Sabe um problema que eu vejo muito as vezes, você [...] a pessoa ela alcançou nível diferente, ela foi promovida e tudo mais e ela começa ficar com muito pouco tempo. Então, o tempo que ela ouvia os problemas o que tá acontecendo, ela não tem mais todo aquele tempo. As vezes você para, olha a pessoa, fala olha</u>	Prestar um bom serviço B

eu preciso falar com você sobre isso e ela as vezes, ela nem senta. Em pé mesmo ela fala: “Ah! Procura fulano”. Então, assim ela vai é[...] muita coisa vai ficando pelo caminho, vai. <u>Num ter a resposta quando você precisa. O que acontece com isso, o trabalho perde muita qualidade do que você tá fazendo, perde, perde, perde conteúdo. Você não obtém o resultado que você quer. Frustra, mas chega um momento assim que você também não consegue mais ir além daquilo. Ai é esperar pelos resultados. O resultado não vai sair bom, mas em cima daquele resultado, depois ai eu sento em uma outra conversa e falo olha o resultado aqui não foi bom, aconteceu isso, primeiro eu vou juntando as informações. Será que dá pra gente melhorar isso da próxima vez e tal? Aconteceu até recentemente. É numa última instância eu já sei que vai ser muito errado, ai eu já tenho que envolver uma pessoa a mais[...]. Ah! Eu tenho que envolver alguém com poder de decisão, pra pelo menos passar o problema que eu to enfrentando. Se ele falar não, faz assim e vamos esperar ver o resultado. Tá bem ele tá ciente de que corre esse risco. Mas chega um momento que quando eu vejo que a coisa começa e que não vai dar certo porque[...]. Tem coisas que você acha que tem grande chance de dar certo. Agora tem coisa que ela nasce fadada a dar tudo errado. Ai você tem que comunicar.</u>	Melhorar a qualidade B
8 Descreva alguma situação em que uma informação disponibilizada prejudicou suas atividades.	
Resp. F - <u>Olha realmente eu não me lembro de ter acontecido alguma coisa desse tipo não, não teve eu acho [...].</u>	Não lembra A
Resp. G - Normalmente o resultado é bom. <u>Mas já aconteceu da informação, as vezes não ter sido dada a importância que ela tinha que ter tido né, aquele assunto. Como aconteceu também de superestimar uma coisa que era mais simples de resolver, acabou demorando mais, causando insatisfação em todo mundo, já aconteceu sim. A informação ela é[...] já aconteceu [...] de assim, tanto deles me darem uma informação incompleta. Como eu também em superestimar uma coisa que não era tão assim, eu valorizei demais um problema que num era.</u>	Supervalorização da informação B Informação imprecisa B

COMUNICAÇÃO

Expressões-chave	Ideia central
1 Relate quais informações costuma comunicar em suas atividades?	
Resp. F - <u>Todo ano a gente faz as integrações, então você reavalia sempre quando tem mudanças. Então, o que aconteceu ano passado mudaram a regra de bafômetro. Então mudou, passou pra nós que mudou foi a gerência né. Então tem o pessoal [...]. Então como a gente comunicou o pessoal né, então a gente pega, formaliza um e-mail e passa para as unidades porque segue a mesma linha né, as três unidades né. Então, a gente informa: “ Foi feita uma alteração na regra do bafômetro e a partir de hoje ele funciona nesse esquema aqui, então, teve uma vez é tanto, duas segunda vez [...]”. Conforme foi alterado a gente informa via e-mail, normalmente. Ou tem muitas vezes que a gente fez [...]. Então, teve uma época aí que teve muitas reclamações de salários. Então, o que acontece, a gente tinha um prêmio que pagava pra eles e a gente incorporou no salário. Então, a gente pegou fez reunião com todo o pessoal nas três unidades e não só com os encarregados, com o pessoal mesmo de campo sabe. Então, colocou na sala aí falou: “ a partir de hoje esse complemento [que] vocês tinham vai incorporar no salário. Então, às tuas horas que dava esse valor, hoje passa para esse, para esse e tal”. Informou tudo o que aconteceu sabe, o ganho que eles tiveram em cima disso. Então, dependendo das coisas, a gente passa por e-mail, a gente comunica direto o pessoal. Como essas regras de bafômetro que a gente passa pra o pessoal, os</u>	Integrações A Mudanças de procedimentos B Sobre salários e gratificações C

encarregados das áreas lá né. Ai o pessoal nas integrações vai passando.	
Resp. G - Bom. Eu poderia dizer questões assim mais habituais. Eu comunico a maior parte das minhas informações pessoalmente. Por exemplo, <u>em geral é tem um pessoal que tem necessidade de algum treinamento, tem necessidade[...]</u> não pode exercer função sem aquilo e aí o supervisor, o encarregado fala não posso liberar essa pessoa deixa ficar assim. Ou uma pessoa com função inadequada. Ou num ambiente de risco onde ela não teve treinamento pra tá lá. Ai que já envolva toda essa questão de segurança, fiscalização, tudo isso assim, esse problema e eles não liberam o pessoal. Não consigo argumentar para que liberem o pessoal para eu colocar em sala de treinamento, pra eu ver das necessidades que eu não consiga mudar a função dessa pessoa, adequar[...]. Ai eu já[...]. Aí é um caso que eu já passo direto pra cima mesmo. A gente tem assim mesmo, eu vou na descrição do cargo que a gente tem esse tema, com que ele faz, vejo algum desvio que num tá lá[...]. Das duas uma ou adequamos aquela descrição do cargo dele que a gente tem aqui ou a gente vai mudar ele pra uma função mais próxima daquilo que ele precisa. Como ocorre essa comunicação? Entre o RH e a gerência já vai direto porque as vezes o encarregado, o supervisor de campo ele não tem nem assim a noção daquela necessidade. Você colocar uma pessoa no cargo que exige um técnico de elétrica lá. <u>O cara num tem curso nenhum, num tem NR-10 nem nada, as vezes ele querem só solucionar que é uma necessidade pensando só na produtividade. Só que aquilo envolve em acidente, outras questões.</u> Ai é um caso que foge, eu não consigo fazer, mudar eu já passo para a gerência. Eu não demoro. Não exito, e passo normalmente por e-mail que já fica documentado, tá pra guardar isso como respaldado pra mim.	Treinamentos A Normas regulamentadoras B
2 Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?	
Resp. F - Olha, muitas vezes é passada direta para o gerente nosso. Se for uma questão que eles decidiram entre eles ai e a diretoria. Então, ai o nosso gerente, geralmente ou já passa direto [...] geralmente passa para o (...) que é o nosso coordenador de DP [Departamento pessoal]. Aí (...) comunica: "a partir de hoje né, isso vai seguir assim, vai ser feito assim [...]". <u>Vem descendo também né [...]. Do gerente nosso né, geralmente[...]</u> principalmente se for uma <u>decisão do conselho ai né. Aí é assim que funciona. Então, vem lá do gerente nosso, ele passa para o coordenador e ele passa para nós</u> da área lá né, cada um seguindo [...] tipo um pessoal que tá ai para sair, pra dar baixa, tinha época que a gente descontava o aviso, talvez não precisa descontar o aviso. Porque até para segurar o pessoal né, que chega o final do ano, o pessoal quer ir embora né. Então, um direito nosso dos dois lados né. Se pagar tem que pagar e sem você não manda embora você pode descontar. Então, chega uma época que está saindo muita gente eles tomam[...] vamos parar de liberar isso ai. Ai vem lá de cima. Nós temos bastante coisa que podem acontecer. Se for reunião deles vem de cima[...]. E agora se o (...) decidiu com os coordenadores daqui da [...] aí geralmente o próprio pessoal pode já[...]. Olha o (...) falou que a partir de hoje ai tipo, nós vamos pegar pessoas só com o segundo grau, apesar que pega né, é um exemplo, então, se tiver alguma ordem que foi conversada com o pessoal, eles mesmo podem informar a gente. Se tem uma coisa que é para eles saberem [colaboradores] a gente já passa né. Se é só pra gente saber e fazer a gente faz ali né [...]. De acordo com a decisão.	Por níveis de hierarquias A
Resp. G - Todo acidente, por exemplo, logo é contatado a assistente social pra ver toda essa questão de comunicar a família. Ai já a gente já parte pra ver a parte legal, documentos, qual foi o treinamento que a pessoa teve da relação da função dela, se ela foi treinada, se ela recebeu todos os EPI's, aí é um conjunto né o RH e a segurança do trabalho e a medicina. <u>A gente trabalha em</u>	Por telefone B Correio eletrônico C Documentos arquivados

<u>conjunto é via telefone, e-mail, solicitando cópia de tudo que é documento e enquanto a medicina e serviço social dá um apoio a família. A gente fica em cima de documentos.</u>	D
3 Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?	
Resp. F - <u>Geralmente é alguma novidade, coisas que acontecem. Mudança se teve, nesse caso, aí como a questão da reintegração, de refazer [teve] algumas mudanças [...] tipo assim, eles deram um reajuste geral por motivo do pessoal tá reclamando muito, sei lá, acho que é mais nesse ponto aí sabe, que a gente tem. Eu não vejo agora.</u> É que assim, a gente se comunica muito. Vamos falar a pessoa que eu tenho muito contato aqui, a assistente social. Porque eu sou mais antigo, de conhecer bastante o pessoal, então vem uma pessoa procurar um consignado. Então, vem uma pessoa procurar um consignado. Então, de repente ela vai lá conversar comigo: “esse cara aqui?”. Não esse cara [...]. Que geralmente a gente sabe a história da pessoa né: “esse menino entrou aqui, já cortou cana, hoje ele está aqui na indústria, entrou na máquina, hoje já é um caldeireiro”. Sabe você conhece ele, então você ver o histórico dele não tem[...] uma pessoa que não falta, não tem problema. Então, sei lá[...] é um tipo de coisa que acontece muito da gente por conhecer as pessoas né, você tá [...]. É muito familiar. Sabe aqui tem o pai, tem o sobrinho, de repente tem o avô. Então, tem bastante[...]. Acho que um se compromete com o outro né e a coisa anda sabe. É familiar, é aquela decisão de repente de querer daquele jeito porque é dono também né. Não passando por cima de nada assim, como eu te explico né. De repente tá suspenso o consignado, mas como a pessoa tem acesso direto à gerência, então ele pode chegar no gerente explicar a situação dele. Porque é muito mais fácil, você não conversando com a pessoa é fácil você falar não. Mas se você conversar muda né. Porque aí você vai sentir na pele o que ele tá te passando. Então, existe muito de passar [...]. Então, por enquanto não vamos fazer consignado e outra, quanto mais [...] e uma coisa que é verdade quanto mais você dar dinheiro, você [...] cinco por cento (5%) e vai prejudicar noventa e cinco por cento (95%). Porque a pessoa vai comprar coisa que não precisa. Então, você entendeu? Então tipo assim, tinha aquele cara que tinha cartão de crédito que tinha o limite estourado, aquele lá acertou a vida dele. Só que a maioria ele tava sem dívida talvez aí[...] voou trocar a televisão, entendeu. Então assim, de repente chega num momento que vamos dar uma suspensa nisto aqui porque é melhor. Aí chega aquele cara com aquele problema realmente que existe, aí ele foi lá em nós e nós estamos autorizado a não, num tá fazendo no momento. Aí conversou com o gerente que é dono, explicou a situação e realmente ele tem a necessidade. Mas mesmo falando com nós, se for uma coisa grave de doença uma coisa. A firma num vai deixar de atender assim né. Mas falando com eles direito passa por cima de tudo na verdade.	Mudanças em procedimentos A
4 Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como se comunica?	
Resp. F - <u>Aqui como temos contato com a diretoria, vai direto por eles. Aí passa por eles. Acredito, geralmente em reunião, faz uma reunião né e define. Se tem que passar geral já marca com o pessoal né. Já marca uma reuniãozinha com o pessoal de comando aí já onde tem que levar pra cima se tem que passar né, vai ser feito.</u>	Reunião com diretoria A
5 Descreva que formas de comunicação que realiza para evitar a ocorrência de incidentes?	
Resp. F - <u>Olha a o que teve aí um problema assim. Então, a gente tem um plano de saúde, que é a Unimed. Aí ela teve um reajuste um pouco alto. Então, pra não alastrar, não dar [...]. O que acontece como fazia seis (6) anos e não tinha reajuste principalmente no fator que a gente tem um fatorzinho lá. Ele</u>	Conversa com o pessoal A

custava R\$12,00 e passou para R\$20,00. Por pessoa, por consulta. Toda consulta que você vai fazer você tem que tirar o fator lá né. <u>Então, ai foi conversado com o pessoal passou pra eles ai. Tem que ser feito assim, porque é [...]. Eles alegaram que faziam seis (6) anos, em seis (6) tava R\$10,00, passou para R\$11,00 depois passou pra R\$12,00 [...]. Então foi, você entendeu? É um negócio assim que o pessoal num aceita, mas você não avisar a eles, ai sei lá se torna uma revolta ai que pode [...]. Ai a gente pega e comunica o pessoal que teve esse reajuste né. Passa pra chefia, para o pessoal [...]. Passar pra eles o que ocorre né. Pra ver se distribuir a mensagem ai do que foi feito. O correto era por todo mundo na sala, mas como é muito grande, muita gente fica até complicado, ai você passa né. Acho que todo mundo recebe a informação. Mas talvez não seria o ideal de todos terem a informação.</u>	
Resp. G - <u>É mais a segurança do trabalho. Eles fazem uma análise do acidente, o que poderia evitar, evitar. Ai já é mais[...] a nossa participação é[...] a gente nossa comunicação é como fazer isso com mais eficiência. Mas em tempo [...] agilizar mais esses processos e alguma deficiência de documentação como melhorar isso. Que seria o caso de desvio de função a pessoa de repente se acidenta fazendo uma coisa que não tá no cargo dela que era pra ela fazer. Acontece? as vezes acontece, o encarregado fala: "Oh! Você tá aqui mas você poderia pegar aquela caixa lá?" ai ele quebra o pé. Só que num tá lá que ele é para pegar a caixa. São os desvios de função.</u>	Responsabilidade da segurança do trabalho B
6 Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam?	
Resp. F - <u>Geralmente verbalmente, pode ser por e-mail. Dependendo o que precisa.</u>	Verbalmente A Por correio eletrônico B
Resp. G - <u>Normalmente é assim, conversando, assim é[...] pessoalmente. Porque a gente é muito próximo né, tá todo mundo assim. A comunicação ocorre ali mesmo. Quando não, via e-mail, quando é uma coisa pra ficar mais documentada, digamos assim, evidenciado.</u>	Conversa pessoalmente A Correio eletrônico B
7 Cite alguma situação que envolveu um problema que lhe exigiu uma comunicação rápida?	
Resp. F - <u>Geralmente telefone, telefone. É assim, um dia, por exemplo [...] então, um cara ligou ai falou assim que foi feita uma denúncia que a [indústria] estava puxando cana queimada, colhendo com a máquina. Só que na verdade puseram fogo na cana, acontece muito incidente. Então, como queimou muita cana então tinha que colher com a máquina, não dava pra ser tudo corte manual. Mas então, tipo assim, ai o cara ligou: "fizeram uma denúncia lá que vocês estão colhendo cana com a máquina com a cana queimada e não pode né". Só que eu, então tipo assim, eu peguei na hora liguei lá para o gerente da área agrícola e falei "Oh! Aconteceu isso aí[...]". Mas é cana que já foi o boletim de ocorrência, tudo certo. Então, foi fogo criminoso, foi muita cana, se fosse fazer o corte manual ia demorar muito tempo. Tem época que muito esse fogo. Eu não sei se realmente fizeram a denúncia, se chegou a vim a fiscalização. Mas como ligaram aqui e falaram que iam denunciar, foi o próprio rapaz do sindicato que falou para nós que denunciaram lá no sindicato. Então, vocês não estão trabalhando com a promotoria ai, ver o que está acontecendo. Mas ai eu vi o que aconteceu e retornei pra ele e falei o que aconteceu, foi um fogo criminoso, muita cana. Temos o boletim de ocorrência e então não vai ter problema porque num foi proposital, queimar para máquina colher e sim um incidente criminoso. Tudo telefone, passei para a gerência. Já busquei a informação e já retornei para o sindicato. Se ele ficou de um retorno ele fez tudo por telefone, que foi um incidente criminoso é o exemplo que eu tenho que</u>	Incêndio no canavial A

ocorreu já.	
Resp. G - Já, já ocorre bastante. <u>Você solicita, você precisa de informação, as pessoas não passam, vou passar já e não passa. E você precisando daquela informação. Quando não as pessoas[...]. Acontece o problema você não é comunicado, você vai saber depois porque as pessoas[...].</u> Por exemplo, as pessoas decidem que vão ter um treinamento lá de não sei do que, faz por conta, comunica depois de uma semana: “Oh! Nós fizemos um treinamento assim, não passamos para você viu[...]. Mas, ou decidi de última hora, o RH, a área de treinamento sabe depois, não teve nem como analisar se aquilo era necessário. Se foi preciso todo mundo, se tinha mais pra por, se era adequado fazer naquela[...]. Ou quando não, alguma coisa que acontece, alguma mudança interna. Ah! <u>Esse mês a gente vai mudar um benefício da pessoa, ela não vai ter mais aquilo, aquilo vai parar de oferecer, ou vai ter um acréscimo disso, ou a gente vai ter mais outro benefício agora e aí não comunica. Você começa a receber reclamação de funcionário viu, é foi descontado isso, aconteceu aquilo. Mas, eu não estou sabendo, vou buscar informação no Departamento pessoal que é uma extensão ali do RH. Ah! É vocês não sabiam? Então, assim tem muita falha na comunicação.</u>	Omissão de informação B
8 Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?	
Resp. F - <u>Acho que é o e-mail, o telefone pra nós é isso. Celular tem muita gente que tem celular, tipo assim, é mais em nível de coordenação né. Mas tem celular, tem e-mail, tem telefone e tem muito contato verbal tipo[...]. O pessoal da usina tem reunião, acho que duas vezes por semana, a gente sempre desce aí na terça-feira, a gente sempre vem. A agrícola tem de quarta-feira lá, então tá todo mundo lá. Na quarta-feira também, se acontece alguma coisa lá o pessoal já[...]</u> a pessoa que faz a ata, já comunica. Tá acontecendo isso, a gente precisa ver ou verbal, ou telefone, ou e-mail de repente quer passar um aviso por e-mail assim, se está acontecendo alguma coisa que precisa providenciar pede no e-mail. Acho que é mais isso.	Correio eletrônico A Telefone celular B Reunião C
Resp. G - Olha todos os problemas relacionados a isso, até hoje não teve uma resolução efetiva assim. Não teve, isso ocorre até hoje, essa falha a olha comunicação entre áreas, é que deveriam trabalhar mais juntas né. Para se comunicar? <u>E-mail, mural. E-mail que dispara para todo mundo que tem endereço eletrônico.</u> Olha a partir de agora mudou isso ou internamente ali faz uma reunião chama o pessoal ali do RH. Bom gente a diretoria decidiu assim, então a partir de amanhã vai ter essa mudança. Não nos reunimos com frequência, o próprio setor não tem reuniões frequentes, coisa rápida mas deveria ter quando altera alguma coisa, algum benefício.	Mural D
9 Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:	
Resp. F - Olha, sabe aqui é tão[...] a gente tem tanta facilidade de chegar na diretoria, tudo[...] sabe que eu não vejo dificuldade. E entre os outros setores? <u>De repente o que pode ser complicado assim, de repente é muita gente. [São] vários horários, sabe assim e o transtorno de você reunir esse pessoal. É difícil, não consegue levar alguma informação pra eles. Não falando da indústria, na indústria é fácil. O que dificulta é juntar o povo, trazer o povo junto. É um fator mais, assim que, dar pra fazer. A gente faz sempre quando tem alguma coisa, a gente consegue fazer. Mas é trabalho. É muita gente, é muito espalhado, muito grande né, o grupo. Dentro da usina é mais fácil, fazer alguma coisa aí né. Se for época de safra é duro né. Você tem que comunicar todo mundo né. Se for uma coisa muito importante, tipo assim, logo depois do horário já paro, já põe na sala, já passa e depois acabou vai embora né. Mais se for uma necessidade</u>	Não reunir todos A

de urgência assim. Senão[...] Agrícola só pela grandeza né, muitas frentes de trabalho, muito horário, vários horários[...] tem os caminhões par e ímpar, então[...]. Na hora que tá saindo um tá chegando outro. Então, tem um esquema aí.	
Resp. G - <u>Novas diretrizes que não são comunicadas. Qualquer mudança ou relativa a benefícios ou encargos. Ou mudança de alguma norma nova, qualquer mudança no estatuto do funcionário, empregador que não seja comunicado antes.</u> Eu acho que a área de Recursos Humanos ali e de Administração de pessoal tinha que andar junto, tá todo mundo sabendo a mudança. Pra eu saber que no mês que vem o funcionário aqui vai ter um acréscimo disso ou não tal, isso não tem. Acho que isso daí é o fator número um. É, a gente não ser de repente assim questionado quanto algumas mudanças também. <u>As vezes se decide lá em determinado contexto mudou alguma coisa e não consulta quem tem mais acesso ao trabalhador. E aí isso reflete depois numa coisa que você melhorou aqui, reflete em três negativas ali.</u> Então, acho que deveria ter aqui uma reunião de repente ia resolver. E acho que são essas duas maiores dificuldades. A quem você atribui essas dificuldades? A primeira que eu te falei aí a própria administração de pessoa. Que eles tem acesso a todas essas informações, porque eles que fazem a folha de pagamento e tal. A segunda em nível de gerência mesmo. As decisões acontecem cada um pega o que faz parte de sua área e vai. <u>E uma área não sabe o que mudou da outra. Quando você fica sabendo, normalmente é por intermédio de funcionários e a coisa já aconteceu. Aí o RH ele passa por[...] nossa mas o RH não sabe que mudou? Então, acho que facilitaria o trabalho, ia passar uma imagem de mais organização</u>	Não informar sobre mudanças B Falta de reunião no setor C Ineficiência na comunicação de decisões B
10 Quais os meios de sua preferência ao se comunicar no ambiente de trabalho?	
Resp. F - <u>Olha, dependendo da informação eu gosto por e-mail porque você documenta né. Mais se é tranquilo pra passar a informação por fone, pessoalmente.</u> Mas, se não tem nenhum comprometimento, que é bom você guardar pra depois num falar: “não falou” entendeu. Então, pra questão de você se resguardar, de documentar por e-mail eu acho melhor né. Tem tipo um reajuste a gente pega uma assinatura comprovando, como a gente faz a mudança de função, mudança de [...] requisição de pessoal pra liberar pessoas né. Então, tipo assim, o coordenador da área ele abre, aqui é o técnico de segurança, ele manda então ele tem os contatos, então ele abre a vaga, aí essa vaga vai pra mim, lá no quadro a gente ver se tem e se num tiver [...] ele tá pedindo que é para aumentar o quadro ou para substituir alguém que está cumprindo aviso. Então, de mim vai para o coordenador sênior aqui hoje. Antes ia para o gerente, mas como ele anda muito ocupado, então está com essa pessoa. Aí ele ver se realmente existe a vaga, uma pessoa tá saindo, aí ele passa para a menina de recrutamento e ela manda pra medicina, chama a pessoa contrata e manda pra medicina. Como se fosse uma mudança de função né. <u>Então, é tudo documentado via WEBDESK que chama lá no sistema. Vai passando por “bytes” aí fica documentado tudo certinho.</u> Tudo é impresso, grampeia junto ao exame médico pra fazer a mudança ou a contratação da pessoa.	Correio eletrônico A Telefone B Documentar tudo C
Resp. G - Olha preferência? Eu prefiro tratar <u>pessoalmente, em segundo lugar e-mail</u> que já fica mais claro ali, o que eles esperam que eu entendi. Gosto quando me retornam também. Porque as vezes não há um retorno você não sabe se é sim, se é não, se talvez.	Falar pessoalmente C Via e-mail A

TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO

Expressões-chave	Ideia central
1 Cite onde costuma registrar as informações?	
Resp. F - <u>Reajuste de salário [por exemplo] então, a gente faz passa a listagem pra o pessoal ver quem tem direito. Ai pega tipo lá “de tanto pra tanto”. Ai lá no final da folha vai ter a assinatura da RH, assinatura do coordenador e a do gerente que é um deles. Então, os três “vai” assinar, depois o RH que analisou, que tirou o cara[...] que deu o reajuste e o gerente que concordou pra documentar. Se tiver um tipo, hoje se a gente tiver que pagar um complemento de salário para alguém, uma hora fixa para um motorista que viaja. Então, <u>tudo isso é feito em uma folha, num documento, um formulário que o encarregado, coordenador vai dar um visto né, ciente que ele tá, que ele quer esse complemento de salário, por algum motivo, por [...]. De repente ele é um líder, tipo um cara que fica no horário que não tem ninguém aí. Então, ele tem um complemento de salário, ai em folha, tudo certinho, tem os recolhimentos, só não é salário fixo né. Já é impresso, deixa guardado lá e o pessoal já cadastra lá que todo mês ele tem esse direito, já fica automático pagando. Então, geralmente ele fica no sistema, ele tem esse papelzinho por garantia de que pediu, de que autorizou entendeu. Na verdade não teria necessidade desse papel, esse papel é só questão de que autorizou de quem pediu tá. E essa questão do contrato que acabei de falar.</u></u>	Em formulário A
Resp. G - <u>Bom eu registro[...] tem um sistema, o sistema da empresa, gerenciamento. Eu registro ali. Mas eu também tenho alguns arquivos a parte, planilhas de Excel, algumas pastas contratações 2010, 2011, 2012.</u>	No sistema de gestão B Arquivos digitais C
2 Qual o destino desses registros?	
Resp. F - <u>Ficar arquivado lá. Tem uma pastinha, fica arquivado lá.</u>	Ficar arquivados A
Resp. G - <u>Tá todo guardado.</u> Você guarda para consulta pessoal ou disponibiliza para o acesso geral? <u>Depende, é o controle de todo os treinamentos que ocorrem, ocorreram ou estão ocorrendo ele tem um acesso lá da Internet. Não todos os setores, alguns setores consultam. Agora o resto, da documentação, coisas para controle meu eu guardo comigo. Se alguém precisar, solicita e eu[...] até pra isso, até pra atender, chega um coordenador e fala viu: quantos nós contratamos no ano passado pra essa função mesmo? Eu vou lá e forneço a informação.</u>	Para guarda e acesso online B Guada pessoal B
3 Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?	
Resp. F - <u>Então, nesse caso ai é o formulário né ou via e-mail também. Que se pedir por e-mail tá documentado né. E se não tiver tanta gravidade [urgência] pode ser por telefone, uma coisa normal ai né, uma que num tem que assumir nada. De repente falar que você fez por conta. Então, o (...) ligou lá: “pode fazer isso”. Se for tranquilo a gente já faz e pode ser por telefone. Agora mesmo se pedir uma coisa [toca a sirene de saída do turno]. (...) pediu um reajuste, (...) é o gerente, ele pode ligar pra mim e pedir. Ai eu faço um documento para ele assinar. Só para depois documentar né. Complemento, alguma coisa[...]. Então, a gente[...] ele pede por telefone, mas a gente faz um documento, por questão de um dia ele lembrar que pediu né. Porque, que deu né? Quem vai lembrar? É tata gente né?</u>	Formulário A Correio eletrônico B Telefone C
Resp. G - <u>Bom eu utilizo o que, Internet, Intranet, telefone fixo. Mais o que, mais nada.</u>	Internet B Intranet

	B Telefone fixo C
4 Como avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?	
Resp. F - <u>Por ser familiar aqui e fácil a comunicação sabe. Realmente e pra nós é tudo tranquilo né. Que a gente tem livre acesso, é muito tranquilo né. Que a gente tem livre acesso, é muito tranquilo sabe esse sistema nosso de [...].</u>	Fácil comunicação A
Resp. G - <u>Eu utilizo o celular, mais é meu. Então, eu acredito que nem vá contar [risos]. Precisa melhorar muito. Precisa melhorar muito. A Internet é super restrita, conteúdo por e-mail as vezes é bloqueado. Se você tem que fazer uma pesquisa pra montar um treinamento você tem que fazer na sua casa. Porque é muito demorado. Se eles acharem o conteúdo é inapropriado vai lá conteúdo restrito.</u> Quem estabelece essa restrição? <u>O setor da informática. Tem algumas palavras ali que se você coloca que quem tem acesso a Internet, eu tenho mas se conter aquela palavra no texto ele já bloqueia. Qualquer coisa de vendas de [...].</u> Mas pra definir essas palavras que são bloqueadas que define? <u>O coordenador de informática.</u> Ouvindo os setores? <u>Sem ouvir os setores. A política deles, de acordo, lógico deve ter a concordância da gerência né, diretoria mais o conteúdo, pelo menos o que eu tenho acesso e de todo mundo que converso é bem restrito.</u>	Restrição de acesso à internet B Conteúdo do correio eletrônico bloqueado C Bloqueio pelo setor de informática C Política de acesso da empresarial D
5 Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?	
Resp. F - <u>Para nós não, fácil. Não tem.</u>	Não tem A
Resp. G - <u>Eu avalio ruim, atrapalha bastante. A gente tem que fazer as coisas as vezes em casa, é preciso buscar notícias, informações recentes. Tenho que ver na minha casa pra trazer o conteúdo pra cá. Por exemplo, assim a gente[...] você usar um pendrive, um DVD, um CD super restrito. Você tem que passar antes para eles verem o conteúdo é[...]. Segurança de vírus e tal. Assim, é bem, é bem[...].</u>	Ruim e atrapalham B
6 Quais equipamentos para comunicação considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?	
Resp. F - <u>Olha não sei te falar hein! Realmente eu não[...]. Nesse sistema nosso, o que funciona sabe, eu num vejo alguma coisa nova assim que poderia[...].</u>	Não sabe informar A
Resp. G - <u>Bom para melhorar a comunicação a gente deveria ter assim uma[...]. Eu não sei que nome que daria pra isso, mas eu já vi em outras empresas, eles tem televisores, um canal de notícias dentro, tipo um jornal dentro, onde diariamente eles passam as informações importantes lógico, relevantes que pode ter, todos ter acesso. Então, anda em corredores tem, você vai no vestiário tem, vai no refertório tem, você vai na recepção tem. E outra coisa é utilizar melhor os murais, divulga muito pouco. E a Intranet? A Intranet você ter um canal lá que todo colaborador que tiver acesso, que tiver como acessar o computador que ele possa se comunicar com as áreas. RH não precisa eu sair daqui do meu trabalho ir lá, falar com o RH. De repente alguma[...] um canal de comunicação tipo MSN, que a pessoa acessa e até pra ela acessar também estou com uma dúvida aqui na folha de pagamento, que veio descontado isso, acessa lá e tem uma resposta rápida sabe. Então, isso falta muito. Falta divulgar ações que a empresa tem. As vezes ela tem ações positivas e ela não divulga. Aquele conteúdo fica ali o [...]. Pra disseminar certo</u>	Tv corporativa B Chat interno C

você tem que receber informação e não conversa de corredor, tem que ser aquela informação que chega limpa né, clara. Então, é isso que falta[...].	
7 Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?	
Resp. F - <u>Eu acho o formulário, eu acho importante porque tá registrado. O e-mail, o e-mail também mesmo que não precisa de assinatura, mas ali comprova que pediu que você falou [comunicou uma informação]. Se você pediu pra fazer alguma coisa tá lá. E se alguém te pediu alguma coisa você já sabe quem pediu. Formulário, morreu né, assinou, quem assinou é porque concordou né, então tá um negócio muito claro. E para nós, eu vejo o telefone também sabe. Por essa empresa nossa ser assim familiar, tudo [...]. Então, acho que funciona bem, assim dá pra ir tranquilo. É tudo simples, mais é eficiente, pra mim do meu ponto de vista.</u>	Formulário A Correio eletrônico B Telefone C
Resp. G - <u>Primeiro a Internet né. O computador em si, o celular que a gente usa. Deveria ter celular disponibilizado pela empresa. E uma terceira, acho que não sei uma terceira[...]. Não sei que outra terceira eu usaria. Telefone, celular, computador, Internet. Na verdade o que eu uso é isso. Rádio amador as vezes. Nós não temos lá, nosso. Mas tem uma base, se você precisa você passa.</u>	Internet B Celular corporativo C

SEGURANÇA DO TRABALHO

AGENTES MEDIADORES

Expressões-chave	Ideia central
1 Quais decisões exigem a busca por informações?	
Resp. A - <u>Busco informação com relação, até pra estabelecer esses procedimentos, buscamos muita informação no campo, que quem tem o conhecimento técnico é o pessoal do campo e aí, com base nas informações deles, nós formulamos os procedimentos.</u>	Formular procedimentos A
Resp. D - <u>Bom, é sempre quando surge alguma dúvida com relação as próprias normas. Como a gente é regrado de grande, de um conteúdo muito grande de normas, nós buscamos informações o mais rápido, vamos dizer assim, hoje é a rede né, a internet. Às vezes tem alguma dúvida com relação a algum item da norma, então a gente já vai direto na internet, busca aquela norma pra facilitar o mais rápido possível, pra ficar mais rápido.</u>	Dúvidas sobre normas B
Resp. E - <u>Então, a parte da vistoria no campo é necessária e está se atualizando. Nós temos a NR 33, que é uma NR um pouco já né [...], não muito velha, não muito nova, uns dois, três anos atrás. Que é necessário você ter conhecimento, você tem que tá [...]. NR, Normas Regulamentadora do trabalho, né, são 35 NR's [...], e aí a gente ali diante desse livro, a gente começa a estudar o que pode, o que não pode, aquilo que precisa implantar, o que ainda não tem na empresa, né. Dentro de um espaço confinado o que um funcionário precisa ter e aí vai surgindo alguns equipamentos novos. Aí a gente vai buscando esses conhecimentos, aí.</u>	Esclarecimentos sobre normas B
2 Qual o primeiro local da busca por informações?	
Resp. A - <u>No campo e nas normas básicas, mas aí, no trabalho do dia a dia há muita informação de campo, que quem conhece, quem sabe realmente o que acontece nos setores são os próprios operadores, eles vivem no dia a dia ali. Aí, nós com base nessas informações, procuramos achar o quê é que eles</u>	No campo A

estão cometendo ali, e que podem acontecer algum acidente, algum ato em que eles, não, o que, tecnologia, na realidade, eles passam informações e corremos atrás de algo pra facilitar o trabalho e tornar mais seguro como base nas informações.	
Resp. D - <u>Como eu falei, a gente tem um livro, a que são as normas regulamentadoras, ela tem 35 normas, né, dos quais 35 pelo menos, 60% a 70%, a gente usa dentro da indústria, né. Então, quando a gente precisa rapidamente, a gente procura essa norma pra lembrar de alguma coisa.</u>	Nas normas B
Resp. E - <u>Oh! Aqui a gente tem uma pessoa que presta serviço pra nós aqui que é o engenheiro. Então, ele é a pessoa que a gente tem dúvidas [...], como ele é funcionário terceiro, mas ele é [...]. Ele é perito, né, então ele tira informações pra nós, ou via internet, né, procura via internet, livros que a empresa tem aqui, também.</u>	Com o engenheiro C
3 Quais dificuldades são encontradas no acesso das informações?	
Resp. A - <u>Há uma grande dificuldade que eu percebo, muito assim, é porque pra você ter uma informação dos trabalhadores, eles sabem tanto, que eles costumam tanto a fazer aquilo lá, que aí, eles não contam passo a passo o trabalho. E você acaba pegando primeira parte, começo e o fim, e o meio? você não. E aí, nesse meio é que mora o perigo, que eles passam reto de tanto faz, tanto que pega aqui, fecha ali, mas é nesse abre aqui e fecha ali, é que tem um monte de coisa, uma série de procedimentos, etapas, que pra eles é tão dia a dia. Eles são muito abertos, eu até gosto, mas você tem que tá lá[...]. Aí, você vai lá uma, duas, três vezes, ele vai falando e, aí, você não falou isso da outra vez; não, mas tem isso, tem aquilo, é o dia a dia.</u>	Trabalhador esconde a informação A
Respondente D - <u>Dificuldade? Não vejo tanta dificuldade assim né, de buscar, às vezes a maior dificuldade é aplicar o que tem aqui que é um pouco mais complicado, difícil.</u>	Não ver dificuldades B
Respondente E - <u>Muitas vezes na Internet é bloqueada aqui no sistema. Então você acha muitas vezes o equipamento que tem pra fazer [...], mas na hora que você vai entrar pra ver, bloqueado pelo sistema. Aí você não consegue visualizar que é restrito né. Aí você tem que ligar no CI [Centro de Informação], pedir a liberação pra ver se eles liberam o acesso. Acesso à internet é meio restrito. Então isso tem uma hora que isso gera um [...]. Talvez, você precisa ver rápido, né, vamos supor, como montar um degrau, uma escada, qual que é a medida dessa plataforma, né, dessa escada, quanto que tem que ter, o grau dela. Aí o cara te chama no campo: (...) passa aqui, chega aqui. Aí você chega, oh! Precisa fazer essa escada aqui, oh! Qual que é o grau que nós vamos fazer aqui, quanto o tamanho da escada? Aí você tem que procurar alguma coisa assim pra ver. Geralmente, a gente coloca em pauta, em discussão com a equipe, né, sempre tem um ou outro que tem alguma coisa a mais, hoje a maior comunicação que nós usamos é entre nós mesmos, entre nós da equipe, aí.</u>	Restrição de acesso da Internet. C
4 Diante de um grave problema como costuma obter informação para solucioná-lo?	
Resp. A - <u>Quando nós nos deparamos com algum problema sério, grave, aí você busca a gerência. As informações com a gerência, informações técnicas com o fabricante se foi com algum equipamento, e aí começa a buscar fora.</u>	Com a gerência e fornecedores A
Resp. D - <u>Informação? Bom como eu falei, a gente tem essas pessoas que nos dão aí uma assessoria, né. Então, quando a gente necessita de uma coisa, assim, muito urgente, a gente tenta conversar com eles, chegar num bom senso, aí para resolver o problema o mais rápido possível, né. E também, como eu falei né, a gente usa essa fonte mais rápida que é a parte de internet e depois manda por e-mail para nossa gerência para estar aprovando, ou não, aquele meio mais fácil e rápido de solucionar o problema.</u>	Com a assessoria. Na Internet. B

Resp. E - <u>Então, como nós temos aqui o gerente industrial, que ele é o dono da empresa, é ligar pra ele. Ele deixa a disposição o telefone, liga [...]. Eu estava com um caso, uma vez aqui, de um serviço perigoso que eu estava percebendo que não podia trabalhar e comprometia a produção. Aí eu entrei em contato com ele, falou assim “para a produção e segurança em primeiro lugar, você pode parar a produção”.</u> Então, caso de dificuldades ao extremo que eu não tenho que correr. Aí você fala pra o meu superior ele vai falar assim, tem que conversar com o gerente. Aí você fala para o gerente, aí ele fala assim, você tem que conversar com o dono, aí eu ligo direto com o dono. Ele deixa o canal bem aberto, pra gente ter esse acesso livre com ele aí.	Com o gerente industrial A
5 Apresente as cinco pessoas que costuma consultar para obter informações?	
Resp. A - <u>Consulto o (...) pode ser o apelido? Supervisor de fábrica de açúcar, (...) (...) que é o supervisor de produção e moagem, O (...) que é encarregado de moenda, também. O (...) encarregado do tratamento, supervisor do tratamento de caldo e eu busco muita informação, e isso eu trago muita informação, é com a (...), também, nessa parceria eu trago muita informação, também.</u>	Supervisores e Encarregado A
Resp. D - <u>Primeiramente consulto nosso gerente industrial, nosso diretor o (...). Depois tem o (...) que é um dos gerentes da parte industria. Tem essas duas pessoas que nos dão assessoria que é (...)e o (...). E também, tem nossa equipe do SESMT, que a gente tenta passar pra todo mundo, pra todo mundo “tá” a par. (...) ele era engenheiro nosso, né, fazia parte da equipe, por problemas pessoais, precisou sair, aí ele foi contratado como assessor. Então ele tem um contrato. E o outro é um assessor, também, é engenheiro de segurança, também, ele faz parte do time das outras unidades, mas ele sempre dá uma passada aqui, de vez em quando. Somente esses né.</u>	Diretor, gerente, assessores, supervisores, colegas do SESMT B
Resp. E - <u>Bom! Na área da segurança tem o (...), [técnico em segurança do trabalho] ele é assim, a gente tá no campo, surgiu qualquer dúvida, liga pra ele que ele traz um pouco mais de informação. Tem o (...) também, que seria ele, também, que a gente consulta. Aí depois, a gente depois vai procurando o (...) [assessor terceirizado]. O (...) engenheiro de segurança ou o gerente que é o (...) gerente industrial. E aí depois, a gente né [...], depende do setor, né. Se é uma área jurídica, a gente vai pedir o apoio para o pessoal lá do jurídico.</u>	Colega de setor, assessores, engenheiro e gerente. B
6 Geralmente como essas pessoas disponibilizam informações?	
Resp. A - <u>A maioria é verbal, com a (...) que é mais troca de e-mail e em conversas verbais também.</u>	Em conversas e correio eletrônico. A
Resp. D - <u>O meio que a gente “utilizamos” é o telefone e por e-mail, que se torna muito mais rápido essa, [...], chegada dessas informações e as consultas.</u>	Por telefone e por correio eletrônico. B
Resp. E - <u>Os meninos da minha equipe [...], vem aqui, pra sala ou eles vão lá, já levam material daqui. Eu puxo rapidinho, acho o que tem de levar. Ou lá onde eu estou com problema, eles levam. Ou espera um pouquinho, uns cinco minutinhos que eu vou buscar essa informação, que eu não tenha e já me trazem. Então, nossa equipe da segurança, nós temos uma qualidade que é muito boa, é que ninguém fica sozinho. Se dançar, dançou os quatro junto, né. Então, sempre eles são prontos, como eu sou pronto com eles, eles são prontos com nós. Na parte do (...) [assessor], também, mesmo ele não estando aqui, você pode mandar um e-mail pra ele, você pode esperar dois, três minutos, que ele já te manda o resultado, já te manda, oh! Eu não tenho mais,</u>	Pessoalmente A Correio eletrônico. A

Expressões-chave	Ideia central
1 <i>Relate quais informações costuma comunicar em suas atividades?</i>	
<i>Resp. A- Na minha atividade, a gente comunica muito, eu comunico muito <u>as situações de risco, faz memorandos ou relatórios, aí faz tudo escrito, via</u></i>	Sobre segurança do trabalho

<u>escrito, impresso mesmo. Também, essa minha parte que liga ao RH como o Departamento Pessoal. Então, faltas, por exemplo, eu tenho um acesso pela manhã, procuro quem faltou. Então, essa parte de faltas é parte da minha comunicação, também, e tudo relacionado a segurança, tanto ambientes de risco, como um acidente que tem, faz parte da nossa comunicação.</u>	A Assiduidade B
<u>Resp. D - Que é assim, sempre quando a gente tem alguma norma nova ou algum item que, de repente, altera, que seja ligado a nosso trabalho, a gente procura informar o mais rápido possível, né. Ou então, algum programa novo que tá chegando, a gente procura informar o mais rápido possível através do nosso meio de comunicação que é telefone, e-mail, reuniões pra se tornar mais rápido, essa parte aí.</u>	Atualização das normas A
<u>Resp. E - Olha, o primeiro e que é muito importante que você consegue passar pra todos é o e-mail, né. Então, teve uma ocorrência hoje que gerou um acidente, não grave, mas com alguma lesão. Então, eu vou lá, faço a investigação do acidente, vejo os nexos, né, e procuro colher algumas informações e passo pra todos uma circular, via e-mail. Hoje que [...], uma ferramenta mais usada é o rádio, celular e via e-mail. Ocorrência aqui, que ocorrem em parte de segurança, eu tenho que comunicar, imediatamente, ao gerente. Então. Subiu a escada, caiu e torceu o pé, gerente. Tirou, cortou a unha ali, um pedacinho, gerente. Caiu na escada, desmaiou, gerente. Passou mal, tem que passar pra ele. Hoje a nossa conversa do dia a dia aqui, é segurança, dificilmente você via ver um segurança do trabalho tá conversando sobre jogo na área industrial, a gente sempre tá falando sobre segurança, sempre mostrando risco, passando no setor ou até parabenizando o funcionário pelo uso do ERI, mostrando pra eles a importância do uso ou comentando algum acidente que aconteceu em uma empresa, trazendo pra eles as informações que a gente recebe via e-mail, em outros lugares que aconteceu. Que a gente tem que aprender com os erros dos outros, infelizmente. Aí, nós trazemos pra eles. Muitas vezes, imprimo alguma folha, "Oh! aqui, tá vendo, pessoa foi sentar nesse vaso, aqui, sanitário e colocou os pés e aí veio quebrar o vaso, o que aconteceu com a perna dele, dá uma olhada". [...] Oh! tá vendo? Então a gente tá sempre orientando você aí. Tá vendo essa pessoa aqui, tava com cinto de segurança, caiu e ele tava com cinto foi salvo, "tá aqui". Sempre trazendo pra eles a informação do que vem acontecendo lá fora, pra que num venha acontecer aqui dentro. Criamos boletim visual, colocamos nos murais da empresa, em todos os setores, pra trazer sempre pra eles informações. Vamos supor, a maneira correta de usar um cabo de aço. Então, a gente monta as maneiras certas e as maneiras erradas. Aí fazem boletim e solta. Enfim, vários tipos de assuntos que são colocados, aí.</u>	Sobre ocorrências de segurança do trabalho A Atualização de informações B
2 Descreva como a empresa costuma comunicar as decisões?	
<u>Resp. A- A empresa acaba sendo a maioria, também verbal, porque a gente tem uma particularidade aqui que a gente trabalha diretamente como o dono, por exemplo, ele não está hoje aí, porque ele foi viajar. Então, as decisões são comunicadas pessoalmente. Como tudo é pessoalmente, não há [...]. Fora memorando. Só quando é comunicação pra todo mundo, que vai via internet, e-mail. Sobre algum assunto assim, geralmente, é pessoalmente.</u>	Pessoalmente A Correio eletrônico B
<u>Resp. D - A gente tem reuniões semanais onde é discutido tudo isso, mas quando tem alguma coisa, também, nosso gerente, o (...), ele chama a gente e passa o mais breve possível aí.</u>	Em reunião A
<u>Resp. E - Via reunião terça-feira. É feita uma reunião para tratar dos assuntos. Se foi uma coisa emergencial é via e-mail, já vira um documento. Acaba arquivando e não tem como falar assim que não, eu não tô sabendo. Você recebeu, tá aqui, oh!. Por boca, hoje é difícil, eu num falo nada [...]. Se eu falar</u>	Reunião A Correio eletrônico B

<u>com um [...]. Olha eu pedi para fazer a proteção ali agora, oh! O rapaz, né, ele vai fazer, eu já tava fazendo na hora que você chegou, já tava fazendo um documento avisando o gerente da indústria, que já foi solicitado fotos antes e aguardando a foto depois da conclusão do trabalho e mostrando os riscos que existem se não foi feito um rápido trabalho ali.</u>	
3 Fale as razões mais comuns que o levam a comunicar a informação entre os membros do seu departamento/setor?	
Resp. A- <u>Geralmente são ações dos funcionários, o pessoal que tá burlando normas é o que mais entre nós, porque nós temos [...] ficam eu e (...) [outro técnico de segurança] na parte documental, o (...) e o (...) na parte do campo. Então é eles que [...]. Oh! Lá tá acontecendo isso, o andaime tá sem plaquinha, tem gente trabalhando em altura sem autorização, são cotidianos o que vamos fazer o quê. Quais serão as nossas determinações essa semana. Essa semana, nós vamos pegar, fazer uma varredura e maçarico, outro dia vamos fazer um pente fino em algum setor. São as comunicações diárias, conversas.</u>	Rotinas sobre normas de segurança A
Resp. D - <u>A gente procura o mais rápido mesmo, por exemplo, acontece algum acidente que é de conhecimento em usina, principalmente, a gente procura comunicar o mais rápido possível todos da gerência, coordenadores, pra tá exatamente tentando eliminar uma possível causa pra nós aqui.</u>	Sobre ocorrências de acidentes A
Resp. E - <u>Todos os dias, antes de começar o trabalho aqui, a gente faz um bate-papo rápido, pra ver o que fazer no dia, né; e no final da tarde, cinco horas, a gente também [...], dez para as cinco, a gente se reúne de novo e troca umas ideias aí, o que aconteceu no dia, as informações que eu tive. E eu tenho um caderno que são os cadernos das ocorrências do dia. Então tudo o que acontece no dia eu escrevo, como se fosse isso aqui [diário]. Então, hoje eu conversei com fulano que estava fazendo um trabalho inseguro, orientei ele. Hoje tive ocorrência de uma pessoa que estava sem o cinto, foi advertida e tal. Aí a gente chega, hoje pessoal aconteceu isso em cada setor. Oh! Lá precisando mudar, passei lá, tem uma foto aqui, aquela calha vai cair ou tem um buraco, tem que melhorar aquele equipamento de proteção.</u> → Vocês realizam uma avaliação e planejamento de ações para o dia seguinte? Isso. Que na área do campo é eu e o outro rapaz que não está o nome dele para ser entrevistado, sabe. Então, nós dois somos os caras do campo, o chão de fábrica. Quando eu falo campo, eu falo a área industrial toda. Na área agrícola, tem outra equipe. Se precisar de apoio [...]. <u>A cada dois meses tem reunião com todo mundo. Outras unidades também. Fizemos uma aqui, agora. Aí se reúnem os engenheiros, a gente troca umas ideias.</u>	Planejamento de atividades B Avaliação das atividades C
4 Considerando a ocorrência de um grave incidente na indústria como se comunica?	
Resp. A- <u>Geralmente via rádio. É, provavelmente ou o setor passa via rádio, daí nós vamos lá, aí gera um relatório, geralmente, que vai via e-mail e, também, passa por reuniões. Tudo é passado em reuniões, todas as ocorrências da semana é passada em reuniões.</u>	Via rádio A Correio eletrônicos B Reuniões C
Resp. D - <u>Via rádio, mais rápido. Além do via rádio, né, que é uma comunicação mais rápida. Hoje tem centenas de rádio dentro da indústria aí e também a gente tem uma boa brigada de emergência pra tá, é ajudando nesse caso, que eles têm um procedimento que eles trabalham em cima de um procedimento que chama Plano de Ação Emergencial e também a gente, dentro desse plano, tem a comunicação pela caldeira. Que a caldeira tem um alarme que ela dispara esse alarme e pessoal vai tentar resolver, dependendo da gravidade, lógico. Esse é o meio mais rápido.</u>	Rádio A Sinal sonoro da caldeira D

• Existe níveis nessa comunicação da caldeira? Sim, por exemplo, chegando na ocorrência você percebe que é uma situação simples, vamos supor fez um cortinho no dedo. • Digo em relação ao som da caldeira? Não, é um só. • Se há alguma variação? Não, é um só. Você ouviu esse alarme que toca na hora do almoço? • Não, tinha saído. Então às três horas (15h), provavelmente você vai tá aí, daqui a pouco. Esse é o mesmo alarme que você vai ouvir numa situação de emergência, só que ele é disparada três vezes. Que aí todo mundo já sabe que naquele ponto.	
Resp. E - <u>Eu vou na sala do gerente. Eu faço assim, eu vou, se ele tiver aqui na sala, eu venho aqui e falo. A hora que eu chegar, à tarde, a gente joga no livro e já faço o registro. Aí eu fico no aguardo. Então, nesse caso, não teve uma volta, aí eu tenho que partir pra o outro lado. Porque eu não posso deixar acontecer.</u>	Pessoalmente com a gerência E
5 Descreva que formas de comunicação que realiza para evitar a ocorrência de incidentes?	
Resp. A- <u>Nós realizamos muito a comunicação visual através de placas, comunicação verbal e relatórios. Faz um relatório com uma norma do trabalho ou sobre um setor que está em risco, pra que seja melhorado, pra que não aconteça, porque pode acontecer, um cabo de aço ou uma cinta de elevação de carga, causar um incidente ou um acidente gravíssimo, por causa de uma coisa pouca, que custa R\$ 50,00. Mas o caro, tá, levantando uma peça de toneladas. Uma cinta de elevação de carga com machucados, com cortes. E, se vai, não mandar parar, num para. Então é feito comunicação verbal e relatórios, aí passa por todo mundo. Acontece aqui e também retransmite para as outras unidades. Aconteceu algum incidente aqui, aí vai faz um relatório e manda por e-mail para as outras duas unidades do grupo, que pode acontecer também, né. Como, eu falo, uma cinta que tá [...], ninguém percebeu ou tá usando o maçarico, tem as válvulas corta chama, retrocesso; o cara tira, vai ver, e verifica isso se num tá ninguém, porque o ser humano ainda é [...] sabe que vai cair, mas se você num fala "para que vai cair [...]"</u>	Sinalização por placas A Relatórios de riscos B
Resp. D - Assim como eu falei, sempre que surge algum acidente nas próprias unidades nossa. <u>Oh! Tal unidade nossa aconteceu um incidente grave, na hora a gente procura comunicar via rádio pra todo mundo está a par do assunto ou então, dependendo da gravidade, a gente chama todo mundo, para a parte de coordenadores, conversa, explica o que aconteceu, como aconteceu pra estar evitando que aconteça com a gente aqui dentro. Um caráter de urgência, a gente faria isso.</u> → E pra evitar que isso ocorra, por exemplo, não ocorreu em lugar nenhum? <u>A gente trabalha com um sistema de comunicação pra ser mais rápido, é com avisos, sistema de boletins informativos, que a gente formaliza ele. Coloca algumas imagens, explica né, situação pra evitar e a gente espalha pela usina em pontos estratégicos pra todo mundo tá por dentro e com conhecimento desses fatos aí.</u>	Via rádio C Reunião D Boletins informativos B
6 Apresente como as pessoas próximas de suas atividades se comunicam?	
Resp. A- <u>Via rádio e via telefone mais. Telefone celular, hoje, é uma grande arma. Fica sabendo rápido. E, quando é rádio, principalmente, quando a pessoa está fazendo coisa errada, se você fala no rádio aqui, oh! O que cara escutou lá, mas se você num telefona olha, "vem aqui que você" [...]. Não que o cara quer entregar o outro, é que se você falar no rádio, ele vai se esconder. De bobeira, né. Aí você chega lá, o cara tá lá [...].</u>	Via rádio A Telefone celular B

Resp. D - <u>Não, a gente sempre procura se comunicar de manhã, na hora que todo mundo tá na sala, a gente conversa né. Antes do almoço, a gente se comunica também e na tarde, o pessoal, principalmente, os dois que é o (...) e o (...), eles deixam, eu deixo um caderno com eles. Então, às vezes, esquece de alguma coisa, então sempre anotam. Então se tem algum problema, a gente dar uma lida no final da tarde pra verificar os problemas que ocorreram durante o dia.</u>	Reunião C Caderno de registros D
Resp. E - <u>Conversa por via telefone. Hoje o mais [...] telefone, rádio. Hoje o rádio aqui virou um [...], todo mundo fala nos canais, é que tá desligado, senão você ia ver aí tudo aí. Então, hoje o celular é a ferramenta de trabalho mais usada.</u>	Por telefone B Rádio A
7 Cite alguma situação que envolveu um problema que lhe exigiu uma comunicação rápida?	
Resp. A- <u>Comigo acho que foi um incêndio no depósito de bagaço, uma vez. Tem que comunicar rapidamente, né, que um minuto ali, dependendo do vento, e aí precisa da minha comunicação rápida, da caldeira que atenda essa comunicação rápida para acionar a brigada de incêndio. Porque num adianta nada, eu também ficar no rádio, que é via rádio se eu “anuncio” que eu tenho um alarme perto, mas eu tenho que falar o que aconteceu, né. Aí a caldeira aciona. Comigo foi a mais grave, mas já teve acidentes graves na empresa, que aí exige comunicação via rádio, aí até um de nós. Por exemplo, aconteceu um acidente lá embaixo, aí é acionado via rádio um, geralmente, vai junto com a ambulância, os outros já tem que acionar via telefone o hospital. Dependendo, pra ele largar trânsito aberto e a assistente social, para ir, já ir junto com a família que esse é um procedimento nosso também, já vai junto com a família, um já leva a família na hora para não [...]. E aí tem que ser rápido, principalmente o primeiro atendimento que é via rádio, que é ambulância.</u>	Incêndio no bagaço A
Resp. D - <u>Esse ano teve uma ocorrência grave numa unidade nossa. Nem foi nem aqui, foi em outra unidade nossa e de imediato, a gente comunicou a todos. Aí para evitar que [...], nós não tínhamos essa mesma situação que aconteceu lá, né, mas comunicamos imediatamente e fomos verificar pra ver se existia o mesmo problema que existiu lá, que veio ocasionar o acidente em outra unidade nossa.</u> E vocês se comunicaram? Via rádio, via rádio e a equipe começou a percorrer os setores pra verificar como é que tava o andamento dos trabalhos, mas, felizmente, não tinha nada parecido aqui.	Acidente em outra unidade B
Resp. E - O rádio, né. O pessoal no canal 1, todo mundo escuta aí.	
8 Descreva quais as maneiras que a empresa disponibiliza para comunicação entre o pessoal da empresa?	
Resp. A - <u>É e-mail, né, rádio e telefone celular. As três.</u>	Correio eletrônico A Rádio comunicador B Telefone C
Resp. D - <u>Assim, a gente tem um trabalho que a gente tá desenvolvendo chama de diálogo de segurança, né. Diálogo Diário de Segurança – DDS. E isso é feito com todos. Tá em fase ainda de implantação, num tá funcionando cem por cento. Mas por exemplo, quando o pessoal volta a trabalhar, a gente para o pessoal quando tá entrando, a gente faz um bate-papo rápido mostrando a importância do nosso trabalho, tudo mais, prevenção de</u>	Diálogo Diário de segurança D Reunião E

<u>acidentes, né, uso de EPI's, tudo mais, para prevenir a ocorrência de acidentes.</u> E a gente tem várias dessas durante o ano, a gente tem quando termina a safra, antes a gente tinha SIPAT que também fala de segurança. Então, a gente vem buscando bastante essa parte de comunicação na parte de segurança pra eliminar situação de incidente. Esse ano com novos programas vindo aí também de. Comprou um programa novo chama da STOP que é da DUPONT, que a gente vai está implantando ele esse ano pra tá melhorando ainda mais o nosso índice de acidentes dentro da empresa.	
Resp. E - <u>O e-mail.</u> Treinamento, ela faz treinamento e manda a gente pra lá. Sempre levando nós pra algum treinamento específico pra determinado lugar, né. Fazendo reciclagem. Então, ela usa isso aí, ferramentas pra poder ir ganhar o conhecimento e implantar aqui. O tempo do trabalhador, <u>a gente pode parar o setor, colocar na sala de treinamento através de vídeos, através de slides, através de palestra, né.</u> Nós temos o <u>Diálogo Diário de Segurança.</u> Ela abre [...] Diante da autorização do gerente, o gerente nunca falou não, e aí para isso aí. Nós temos aqui um grande apoio sabe, então se a gente precisa investir, vai apoiar se nós precisamos para um setor, nós vamos ser apoiado. Se precisar comprar vão dar condições de comprar. Então, nós aqui hoje, eu não posso te falar, de reclamar de que nós não temos [...] <u>os meios que nós precisamos nós somos atendidos.</u>	Correio eletrônico A Diálogo Diário E
9 Em suas atividades aponte três fatores que dificultam a sua comunicação:	
Resp. A- <u>Uma grande quantidade de rádio comunicador, que atrapalha, porque, além das interferências, a comunicação em rádio ela é, eu acredito, que ela é uns 70%. Só que você fala e o cara não entendeu do outro lado. Como, aí você vai se acomodando, vai virando uma acomodação. Enquanto, no telefone celular, é muito mais fácil e você consegue comunicar claramente. Esse é um problema. O outro problema é que atrapalha a comunicação, são os intermediários que você passa a comunicação. Eu tenho que me comunicar com o funcionário, a gente passa para os encarregados e essa informação num chega lá, ou passa no primeiro turno, no primeiro horário, num chega no terceiro horário. Você deixou tudo certinho, conversado, avisado, chegou no segundo, no terceiro num chega. Um outro problema, um fator que atrapalha muito, é, acho, que são esses dois mesmos. É muita gente, é você num ter ainda definido, claramente, pra quem você avisa. Passo a comunicação para o coordenador da moenda, aí talvez num chega. Chega numa moenda, a moenda um chega, na moenda dois, mais ou menos, na três [...].</u>	Rádio Comunicador A Ruídos na comunicação B
Resp. D - Num sei se eu posso considerar algum fator que dificulta, até porque a gente tem uma liberdade muito grande, né, pra tá comunicando qualquer fator, aí na parte de segurança do trabalho que é como eu falei, <u>hoje a empresa busca muito essa parte de melhorar questões de segurança, então se eu ter alguma coisa e demorar para comunicar fica ruim, até pra mim. Então, não tenho dificuldade pra citar nesse ponto.</u>	Não tem dificuldades C
Resp. E - <u>Não. Como aqui é uma empresa familiar, não tenho dificuldades. Que o próprio dono da empresa fica rodando aí. Sempre que ele tá te chamando "e aí precisa de alguma coisa? E aí tudo bem? E aí? Então, se fosse um lugar aonde que isso fosse bloqueado pra chegar no gerente, que você tinha que passar primeiro para uma pra depois passar para o outro, eu ia encontrar dificuldade. Mas nós temos a porta aberta pra conversar com quem precisar né. Então, não vejo dificuldades nenhuma de comunicação com alguma pessoa né. Alguém que você tá querendo passar e te barre pra você não chegar lá.</u>	Não possui dificuldades C
10 Quais os meios de sua preferências ao se comunicar no ambiente de trabalho?	
Resp. A- Eu gosto de comunicar quando é assuntos mais graves, <u>via e-mail, porque tem uma garantia, né, e o telefone celular.</u>	Correio eletrônico A

	Telefone celular B
Resp. D - <u>Eu prefiro me comunicar de dois meios por e-mail e durante as reuniões.</u> Comunicar assim, cargo gerencial, né, para os coordenadores, porque na realidade, de um modo geral, tem o que eu falei, tem o sistema DOS e tem sistema de boletins que agente pode está enviando pra todos e colocando em todos os setores aí.	Correio eletrônico A Reunião C
Resp. E - <u>Eu sinceramente prefiro “no olho no olho”.</u> Eu acho que a comunicação é muito importante aí. A pessoa sente eu que estou falando, ela ver eu e eu ela, nos olhos dela e ver se é realmente isso que ela está falando. E pra ela ver a verdade que eu estou dizendo. Eu acho que é essa. Eu acho que a comunicação [...] chegar e prestar pra ele o que está acontecendo [...] verbal. E no campo é muito importante isso aí, é o lado a lado, ombro a ombro. Tá lá no sol suando e você está lá explicando, isso vale muito. Hoje se você pega uma pessoa que está lá explicando, isso vale muito. Hoje se você pega uma pessoa que está dentro de uma sala no ar condicionado e lhe dar uma rodadinha, começa a dar instrução para o cara, os caras “xinga meu”. Agora se os caras “ver” que você tá ralando de coma pra baixo, tá ali do lado e do outro, os caras vão te olhar assim sabe. Você vai falar com os caras [...] não beleza [...].	Conversa presencial C

TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO

Expressões-chave	Ideia central
1 Cite onde costuma registrar as informações?	
Resp. A - <u>Algumas informações são registradas em relatórios e outras no diário.</u> Anota as informações para gerar relatórios para a reunião. Tudo que gera relatório, passa na reunião.	Relatórios A Diários B
Resp. D - Onde eu registro? <u>Tudo isso a gente tem arquivo pra isso, arquivo eletrônico, mais fácil né e lógico, quando é documentos a gente tem um arquivo de documentos onde tem assinatura e tudo mais.</u>	Arquivo eletrônico A Documento impressos A
Resp. E - Nesse livro. Livro de ocorrências diárias. <u>Se for alguma coisa que tenha que comunicar a outras pessoas, aí é via e-mail.</u>	Diário B Correio eletrônico C
2 Qual o destino desses registros?	
Resp. A - <u>Esses registros são passados em reuniões e aí, é arquivado.</u>	Arquivamento A
Resp. D - <u>Quando se trata de documentos, existem prazos pra isso, aí está sempre guardado, por uma questão trabalhista, uma questão acidentária, você mostrar realmente que a empresa se preocupa com relação à segurança.</u> Agora, quando é meio eletrônico, a gente deixa aquilo ali, arquivado um bom período e depois faz um backup e acaba guardando, porque uma hora ou outra a gente acaba precisando.	Guarda A Backup B
Resp. E - <u>A gente arquiva e vai virando pendências. Então, a gente começa a passar para o setor que tem pendência pra ser resolvida e ainda não foi resolvida desde o dia tal. Vira pendência para ser arrumado ou se a gente [...] vamos supor, registramos três acidentes com as mãos. Mas semana passada olha aqui, nós tivemos ocorrência que não machucou ninguém que não</u>	Arquivar A

precisou médico nem nada. Mas nós registramos pra o cara [...] deu uma raladinha na mão. Nossa, mais cinco ocorrências já no mesmo setor de mãos e não machucou? Isso aí tá ligando a “lanterna” que vai acontecer uma coisa pior. Então, o objetivo desse livro aí [registro] é ter [...]. Acompanhando mesmo. Fazer uma estatística mensal. [Com] base dos registros a gente já faz as estatísticas.	Elaborar estatísticas C
3 Relate quais as tecnologias utilizadas para sua comunicação?	
Resp. A - <u>Acredito que é telefonia celular, internet, rádio comunicador, essas tecnologias aí, num sai fora disso.</u> Dizem que estão fazendo num sei o que nem lembro nem mais, o que é que é, para facilitar a comunicação, mas até agora eu [...].	Telefone celular A Internet B Rádio comunicador C
Resp. D - <u>O que é mais fácil pra usar, lógico, pra computadores, projetores pra tá mostrando imagem e tudo mais, a impressão de documentos pra tá divulgando pra todos aqui.</u>	Computadores D Projetores E Impressão E
Resp. E - <u>A máquina fotográfica anda comigo direto. Isso aí é um registro importante. O cara não tem como falar assim: “não era eu” né.</u> Então, essa aí é a arma que eu uso. O livro de ocorrência, eu ando sempre com uma anotação, você não deixa pra mente senão você esquece. Então, você vai passando, você vai com a caneta, você tem o livro, um caderninho pequenininho de bolso. Você já vai marcando. Hoje o que tenho no campo [...]. <u>O rádio eu já falei né. Mas pra informações, pra assegurar a informação eu tenho isso aí. O rádio utilizo, é importantíssimo.</u> Vamos supor, eu uso que é para liberar os espaços entendeu, eu ando com aparelho que detecta gás no ambiente. Então, antes da pessoa entrar, a gente faz essa análise e ver se tem condições, se tem oxigênio, se não tem. Viu que tem condições tudo bem via papel. Também a gente faz um checklist de entrada e todo mundo que vai chegar ali tem [...] umas placas também que a gente coloca na evaporação. Então, quem chegar ali vai ver que o pessoal [tá ali]. A hora que abriu o equipamento para fazer a manutenção. Toda vez que vai fazer o serviço, o líder do setor faz isso.	Máquina fotográfica F Rádio C
4 Como avalia, diante de um grave incidente, a eficiência dos equipamentos de comunicação que a empresa disponibiliza?	
Resp. A - <u>São eficientes, são bem eficientes. Porque a nossa área de cobertura é pequena né, área de cobertura. Por isso que o rádio comunicador, ele tem uma boa leitura e quase todos os pontos no canal 1, que é o que fica no caso desse aí, no nosso caso, maior seria um incidente ou acidente de grandes proporções. O canal 1 pega daqui em Ariranha, 5 km. Em Ariranha “ele fala” muito bem. No canal 1, nos outros canais [...]. Esse é outro problema, esse aí seria um problema, pra o pessoal tentar falar em outro canal. Quando quer falar no canal 4, o da segurança, é o canal 4, aí a pessoa tenta falar no 4, se ela tiver lá perto da represa, que dá uns 600m, e como tem muito desnível, chega muito cortado aqui em cima. Se eu tiver lá na portaria redonda, eu falo aí, fala cortado, isso seria um problema.</u>	São eficientes A Cobertura de sinal do rádio B
Resp. D - <u>Avalio como bom. Por enquanto a gente não teve falhas, não. Durante a comunicação, rápida.</u>	Sem falhas. A
Resp. E - <u>Muito bom. Eu não sei se você ficou sabendo de um caso em Novo Horizonte? Agora recente passou no jornal uma pessoa que foi soldar um caminhão e não fez a medição do que tinha lá dentro ele transportava acho que</u>	Importante nas atividades A

era gordura. E ele pingou a a solda e voou 150 metros de distância do lugar, cabeça dele voou do outro lado. 150 metros, ele caiu em cima de uma casa do outro lado. Você imagina se eu não coloco um aparelho desse aqui pra uma pessoa fazer um trabalho num tanque de álcool? Ou em um caminhão de álcool que tem que fazer uma manutenção. <u>Então, os equipamentos que nós temos aqui de trabalho com informação são [...] essa parte minha de segurança é importantíssimo. E se não tiver o aparelho aqui a gente pede e eles compram.</u>	
5 Há alguma barreira ou impedimento que considera importante para o uso dessas tecnologias?	
Resp. A - <u>Não. Há não ser os e-mails “travado, tudo travado”.</u>	Não há barreiras A
Resp. D - <u>Não, não vejo nenhum impedimento pra nós, não.</u>	Nenhum A
Resp. E - <u>Não. Que toda vez que compra um equipamento novo vem um treinamento né. Então, você compra o aparelho e aí que vem ensinar usar. Aí a pessoa vem ou a gente vai lá e aprende.</u>	Não há barreiras A
6 Quais equipamentos para comunicação considera importante que deveriam ser adotadas pela empresa?	
Resp. A - <u>Para falar a verdade eu não conheço outros equipamentos que poderiam facilitar mais, aqui, dentro dessa área, né. O que poderia ser feito é criar [...]. É que nós temos muitos canais nosso, o maior problema aqui é a quantidade de rádio comunicador, aqui, dentro da empresa. É muito canal. Tava “copiando o 4”, porque no canal 4, que é segurança, tem almoxarifado, transporte. Então, isso daí vira uma [...]. Agora, tem pouca gente, mas se você vim aqui na safra, você vai ver só esse rádio falar o dia inteiro “um entrando na conversa do outro”.</u>	Não conhece A Excesso de rádios comunicadores B
Resp. D - <u>Não, acho que não tem assim pra comunicação interna, a gente não tem dificuldades mesmo. Porque hoje tem o telefone, o rádio, todo mundo tem e-mail e internet. Então, fica fácil a comunicação.</u>	Não tem. A
Resp. E - <u>No trabalho que a gente vem fazendo até agora, tem que melhorar muito do jeito que estão as coisas aí. Mas não vejo assim [...]. o bafômetro nós temos, não entra ninguém embriagado. Então, todo mundo passa. Tudo que a gente tem ou precisa ter, se tem que melhorar alguma coisa aí num vou saber te responder hoje viu.</u>	Não sabe responder A
7 Indique três tecnologias ou equipamentos que julga importante na sua comunicação entre as pessoas que diariamente costuma se comunicar?	
Resp. A - <u>É via e-mail, telefone e o rádio, os três. O rádio, telefone e o e-mail por último.</u>	Correio eletrônico A Rádio comunicador B Telefone C
Resp. D - <u>Toda parte de informática, de um modo geral, ela é muito rápida pra se comunicar. Parte de rádio, nos facilita muito a parte de comunicação e a parte de telefone. São os três melhores meios de comunicação que a gente utiliza, hoje. Atende as nossas necessidades.</u>	Rádio A Telefone C
Resp. E - <u>Eu acho que hoje é indispensável você tem [...] que eu uso muito é a informação visual. A gente não consegue conversar com 600 ou 900 funcionários que estão aqui dentro. Se eu falar para você que tem gente aqui que faz um mês que eu não converso aqui. Então, se eu colocar num mural as informações que eu preciso eu consigo abranger todo mundo e os interessados vem perguntar e um passa para o outro. Então, a comunicação visual é muito</u>	Mural D

<u>importante.</u> Quais outros exemplos de comunicação visual vocês utilizam? <u>Cartaz, faixas, placa de identificação, placa de aviso. A gente coloca muitas vezes aí umas faixas no setor, uma fita zebrada é uma comunicação. E caso de emergência, pra entrada e saída [sonora]. Uma comunicação sonora no dia a dia para comunicar informações devia ter. Por exemplo, a pessoa que vem de casa no ônibus, escutando música que não tem nada a ver. Talvez se você colocasse algumas informações da empresa gravada, as pessoas podiam ter umas informações mais viáveis né. Eu tenho um CD que fala sobre segurança. Então, se você colocar alguma coisa assim já movendo o cara ou trazendo algumas informações de fato seria bom. Acho que a maior informação que eu acho na raiz, é o valor da vida, é a importância de valorizar o nosso bem maior, que não tem preço, que não se compara com nada que nossos olhos ver aqui dentro que é a nossa própria vida. Divulgando práticas seguras, não trabalhar com insegurança. Já viu falar na “gambiarra”? Não executar gambiarra, “ajuste técnico”. Isso aí é conscientização entendeu, eu não vou fazer isso aqui, porque isso aqui, se eu não me machucar, eu posso deixar para o meu colega que vai pegar o turno e que pode se machucar. Já trazia o cara aqui pra dentro já pensando nisso aí né, focado no que ele tem que fazer. Hoje nossa margem aqui é acidente zero. Se a gente tiver pensando em acidente zero nós temos que fechar tudo quanto que é [...]. Tá sendo implantado um programa STOP agora também. Acho que até os meninos já comentaram isso aí pra você. Programa de segurança que vai trazer comunicação, programa pra liderança, pra poder você visualiza o problema, como abordar uma pessoa, como conversar com a pessoa, como trazer, como fazer ele enxergar o que você está enxergando. Porque muitas vezes você tá mostrando o perigo pra pessoa e ela não está vendo o perigo né. Os nossos olhos, a nossa mente tá conseguindo ver e a pessoa que tá ali lidando com o perigo não consegue enxergar. Então, esse treinamento que a usina está prestando ao pessoal aí é de capacitação pra liderança. Pra o líder poder está abordando as pessoas. 1ª visualização, 2ª áudio (som). E o corpo a corpo né, contato pessoal, contato humano.</u>	Comunicação visual D Comunicação sonora E
--	---

APÊNDICE I - RANKING DAS INDÚSTRIAS

Nº	INDÚSTRIAS	MUNICÍPIO	CANA (t)	AÇÚCAR (t)	ÁLCOOL ANIDRO	ETANOL	TOTAL (m³)	R. A.
1	USINA SÃO MARTINHO S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	Pradópolis	8415762	654375	140054	171882	311936	R. PRETO
2	EQUIPAV S/A AÇUCAR E ALCOOL (Grupo Renuka do Brasil S/A)	Promissão	5770539	290905	175009	98637	273646	BAURU
3	AÇÚCAR E ÁLCOOL OSWALDO RIBEIRO DE MENDONÇA LTDA (GRUPO COLORADO)	Guaíra	6454955	503891	20000	223100	243100	BARRETOS
4	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL (GRUPO RAÍZEN)	Barra Bonita	6371078	473401	142959	98826	241785	BAURU
5	USINA MB – BIOSEV (fusão entre LDC BIOENERGIA S/A e Santelisa Vale)	Morro Agudo	5881177	390217	100784	128415	229199	FRANCA
6	USINA SANTA ADÉLIA S/A	Pereira Barreto	2448294	0	0	212561	212561	ARAÇATUBA
7	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL – Unidade GASA (GRUPO RAÍZEN)	Andradina	3342050	143165	53649	147545	201194	ARAÇATUBA
8	USINA GUARANI - Antiga DESTILARIA MANDU S/A – (Grupo Guarani)	Guaíra	3509942	189145	72534	125999	198533	BARRETOS
9	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL – UNIDADE BONFIM – (GRUPO RAÍZEN)	Guariba	4301254	325938	83614	110510	194124	R. PRETO
10	Usina Buriti (Grupo PEDRA AGROINDUSTRIAL S/A)	Buritizal	2214511	0	42381	151239	193620	FRANCA
11	USINA MOEMA AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Orindiúva	4106538	256632	85210	105415	190625	S. J. R. PRETO
12	USINA COLOMBO S/A - AÇUCAR E ALCOOL Unidade Ariranha (Grupo Colombo)	Ariranha	5197895	408393	0	185640	185640	S. J. R. PRETO
13	USINA ALTA MOGIANA S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	São Joaquim da Barra	6130057	523022	84306	100990	185296	FRANCA
14	LDC BIOENERGIA S/A	Sertãozinho	4953523	341046	70591	110597	181188	R. PRETO

15	Usina da Pedra (Grupo PEDRA AGROINDUSTRIAL S/A)	Serrana	3942671	268350	127304	46773	174077	R. PRETO
16	Grupo VIRGOLINO DE OLIVEIRA S/A - AÇUCAR E ALCOOL – UNIDADE CATANDUVA	Ariranha	3753583	267047	3467	169195	172662	S. J. R. PRETO
17	São José – Grupo: Zilor (Copersucar) – AÇUCAREIRA ZILLO LORENZETTI S.A	Macatuba	4033537	265540	97337	73641	170978	BAURU
18	USINA CERRADINHO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Catanduva	3975884	301301	0	169064	169064	S. J. R. PRETO
19	Usina Ipê – (Grupo PEDRA AGROINDUSTRIAL S/A)	Nova Independência	1879755	0	0	163141	163141	ARAÇATUBA
20	USINA BATATAIS S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL - (Grupo: Batatais (Copersucar))	Lins	1803969	0	0	154014	154014	BAURU
21	NOVA AMÉRICA S/A - ALIMENTOS	Tarumã	3888429	278335	42728	109628	152356	MARÍLIA
22	ANDRADE AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Pitangueiras	3333801	229706	80254	70638	150892	R. PRETO
23	USINA IACANGA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA.	Iacanga	1788316	0	0	150057	150057	BAURU
24	SANTA CRUZ S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Américo Brasiliense	3960568	290725	77016	71784	148800	CENTRAL
25	CENTRAL ENERGÉTICA MORENO AÇUCAR E ALCOOL LTDA	Luís Antônio	3660567	264853	138477	8087	146564	R. PRETO
26	AÇUCAREIRA QUATÁ S.A.	Quatá	2812091	102391	0	145150	145150	MARÍLIA
27	USINA DA MATA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Valparaíso	1655492	0	104426	40555	144981	ARAÇATUBA
28	USINA SÃO JOSÉ DA ESTIVA S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	Novo Horizonte	3124876	200453	68360	76500	144860	S. J. R. PRETO
29	USINA BATATAIS S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Batatais	3823005	294272	102941	40182	143123	FRANCA
30	USINA BAZAN S/A.	Pontal	3877773	342699	120426	20858	141284	R. PRETO
31	USINA BARRA GRANDE DE LENÇÓIS S/A	Lençóis Paulista	3972170	304749	66000	74666	140666	BAURU
32	ALCOOL AZUL S/A - ALCOAZUL	Araçatuba	1947721	33814	96571	42304	138875	ARAÇATUBA

33	COCAL COMÉRCIO INDÚSTRIA CANAÃ AÇÚCAR E ÁLCOOL	Narandiba	3032542	159262	95324	40887	136211	P. PRUDENTE
34	USINA COLOMBO S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	Palestina	1522873	0	0	134629	134629	S. J. R. PRETO
35	USINA BELA VISTA S/A	Pontal	3199490	246461	50047	83377	133424	R. PRETO
36	USINA CONQUISTA DO PONTAL S/A	Mirante do Paranapanem a	1501536	0	0	132573	132573	P. PRUDENTE
37	UNOE BIOENERGY (ANTIGA DESTILARIA PARANAPANEMA LTDA.)	Sandovalina	1546597	0	10536	117840	128376	P. PRUDENTE
38	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Igarapava	2864531	208057	57777	70455	128232	FRANCA
39	1-USINA AÇUCAREIRA S. MANOEL S/A	São Manuel	3071724	207395	72147	55087	127234	SOROCABA
40	NOVA AMÉRICA S/A - ALIMENTOS	Maracaí	3274085	249686	115772	11136	126908	MARÍLIA
41	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Piracicaba	4054668	368691	54877	68575	123452	CAMPINAS
42	TONON BIOENERGIA S/A	Bocaina	3055532	196477	84313	38486	122799	BAURU
43	USINA NOROESTE PAULISTA LTDA	Sebastianópo lis do Sul	3424351	247254	89011	33661	122672	S. J. R. PRETO
44	USINA SANTA ISABEL S/A	Novo Horizonte	2842285	196418	11517	107832	119349	S. J. R. PRETO
45	USINA SANTO ANTONIO S/A	Sertãozinho	2826148	192450	91605	26170	117775	R. PRETO
46	LDC BIOENERGIA S/A	Morro Agudo	2511106	153367	31092	86318	117410	FRANCA
47	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Valparaíso	2327428	134973	48542	67086	115628	ARAÇATUBA
48	USINA SANTA FÉ S/A	Nova Europa	2836608	192650	26250	86750	113000	CENTRAL
49	DESTILARIA GENERALCO S/A	General Salgado	1384041	0	0	110195	110195	ARAÇATUBA
50	CLEALCO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Queiroz	4085193	336236	0	109551	109551	MARÍLIA
51	NARDINI AGROINDUSTRIAL LTDA	Vista Alegre do Alto	3180385	267637	77113	31402	108515	BARRETOS
52	CENTRAL ENERGETICA VALE DO SAPUCAÍ LTDA	Patrocínio Paulista	1286807	1214	103171	4570	107741	FRANCA
53	USINA ZANIN - AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Araraquara	2604237	165402	20410	85877	106287	CENTRAL
54	FERRARI AGROINDÚSTRIA	Pirassununga	1890867	81838	29462	75123	104585	CAMPINAS

	LTDA.							
55	LDC BIOENERGIA S/A	Colômbia	2319509	149650	0	104187	104187	BARRETOS
56	COCAL COMÉRCIO E INDÚSTRIA CANAÃ AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Paraguaçu Paulista	3005280	247230	0	102395	102395	MARÍLIA
57	USINA COLOMBRO S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Santa Albertina	1110665	0	0	99937	99937	S. J. R. PRETO
58	U.S.J. AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Araras	3115692	215850	95871	3790	99661	CAMPINAS
59	VIRALCOOL AÇUCAR E ALCOOL LTDA	Pitangueiras	2623115	182516	89186	10293	99479	R. PRETO
60	USINA AÇUCAREIRA GUAIRA LTDA	Guaíra	2950217	234250	19098	77945	97043	BARRETOS
61	COPLASA AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA.	Planalto	2301946	150770	96168	0	96168	S. J. R. PRETO
62	VALE DO PARANÁ S/A ÁLCOOL E AÇÚCAR	Suzanápolis	1094152	0	0	95244	95244	ARAÇATUBA
63	REVATI S.A. AÇÚCAR E ÁLCOOL	Brejo Alegre	3129977	246116	87951	6338	94289	ARAÇATUBA
64	USINA SANTA ADÉLIA S/A	Jaboticabal	2191012	163075	92434	0	92434	R. PRETO
65	AÇUCAREIRA VIRGOLINO DE OLIVEIRA S/A	José Bonifácio	2837517	272215	90462	27	90489	S. J. R. PRETO
66	USINA AÇUCAREIRA FURLAN S/A	Avaré	1377433	13813	0	89792	89792	SOROCABA
67	PITANGUEIRAS AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Pitangueiras	2201011	173398	55471	32831	88302	R. PRETO
68	DESTILARIA ALCIDIA S/A	Teodoro Sampaio	1482329	64758	0	87598	87598	P. PRUDENTE
69	CENTRAL ENERGÉTICA MORENO DE MONTE APRAZIVEL AÇUCAR E ALCOOL LTDA	Monte Aprazível	1862792	128835	86949	329	87278	S. J. R. PRETO
70	ARALCO S/A - INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Santo Antônio do Aracanguá	1854789	91700	21	86567	86588	ARAÇATUBA
71	AÇÚCAR GUARANI S/A	Severínia	2515767	212169	40638	45744	86382	BARRETOS
72	FLORALCO AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Flórida Paulista	2046047	116916	0	86244	86244	P. PRUDENTE
73	USINA SÃO LUIZ S/A	Ourinhos	2466063	160974	0	85757	85757	MARÍLIA
74	AÇÚCAR GUARANI S/A	Olímpia	4438105	444263	0	85287	85287	BARRETOS
75	ANTÔNIO RUETTE AGROINDUSTRIAL LTDA	Ubarana	1069981	0	0	85065	85065	S. J. R. PRETO

76	VIRALCOOL AÇUCAR E ALCOOL LTDA	Castilho	2190429	149345	0	84595	84595	ARAÇATUBA
77	CLEALCO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Clementina	2730319	208382	0	84261	84261	ARAÇATUBA
78	DESTILARIA LONDRA LTDA	Itaí	1091330	0	0	83834	83834	SOROCABA
79	RIO VERMELHO AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Junqueirópolis	954888	0	0	82947	82947	P. PRUDENTE
80	COMPANHIA AÇUCAREIRA DE PENÁPOLIS	Penápolis	1379787	75477	0	82730	82730	ARAÇATUBA
81	BIOENERGIA DO BRASIL S/A	Lucélia	1775664	111118	28421	53782	82203	P. PRUDENTE
82	USINA DRACENA AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Dracena	962061	0	0	81578	81578	P. PRUDENTE
83	USINA CERRADINHO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Potirendaba	2769616	260316	78673	768	79441	S. J. R. PRETO
84	USINA SANTA RITA S/A AÇUCAR E ÁLCOOL	Santa Rita do Passa Quatro	2010494	141907	0	79293	79293	CENTRAL
85	USINA AÇUCAREIRA ESTER S.A	Cosmópolis	1674685	109549	0	78846	78846	CAMPINAS
86	SÃO MARTINHO S/A	Iracemápolis	2650030	218992	43671	34196	77867	CAMPINAS
87	UNIALCO S/A - ÁLCOOL E AÇÚCAR	Guararapes	2555364	202900	70222	7321	77543	ARAÇATUBA
88	ABENGOA SÃO JOÃO LTDA.	São João da Boa Vista	1824443	112208	0	77353	77353	CAMPINAS
89	ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS S/A	Fernandópolis	893438	0	67704	9276	76980	S. J. R. PRETO
90	ALTA PAULISTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Junqueirópolis	1225942	44240	39209	37370	76579	P. PRUDENTE
91	ABENGOA BIOENERGIA SÃO LUIZ S.A. (ABSL)	Pirassununga	2700349	226270	8971	67341	76312	CAMPINAS
92	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Araçatuba	1418545	69572	5878	70203	76081	ARAÇATUBA
93	AGROINDUSTRIAL ESPÍRITO SANTO DO TURVO LTDA	Espírito Santo do Turvo	1222361	27935	18064	56560	74624	MARÍLIA
94	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Jaú	2064537	159524	0	73836	73836	BAURU
95	USINA ITAJOBI LTDA - AÇUCAR E ALCOOL	Marapoama	1448142	94270	0	73784	73784	S. J. R. PRETO
96	USINA SÃO DOMINGOS-AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Catanduva	2223839	190973	36667	36799	73466	S. J. R. PRETO

97	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Rafard	2206966	179576	23696	49235	72931	CAMPINAS
98	USINA RIO PARDO S/A	Avaré	1596871	76576	0	72852	72852	SOROCABA
99	USINA GUARIROBA LTDA.	Pontes Gestal	1557630	102332	0	72314	72314	S. J. R. PRETO
100	USINA SANTA ISABEL S/A	Mendonça	2223570	201307	0	70672	70672	S. J. R. PRETO
101	AGROINDUSTRIAL OESTE PAULISTA LTDA	Monte Aprazível	800026	0	63431	7196	70627	S. J. R. PRETO
102	PARAISO BIOENERGIA LTDA	Brotas	1785247	137302	0	68979	68979	CAMPINAS
103	PIONEIROS BIOENERGIA S/A	Sud Mennucci	1582434	104553	26407	42280	68687	ARAÇATUBA
104	USINA PAU D'ALHO S/A	Ibirarema	1791813	97724	0	67535	67535	MARÍLIA
105	DELLA COLETTA USINA DE ACUCAR E ALCOOL LTDA	Bariri	1881072	144394	21743	45319	67062	BAURU
106	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Ipauçu	1950901	149904	0	66921	66921	MARÍLIA
107	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Mirandópolis	1438185	104759	0	65678	65678	ARAÇATUBA
108	USINA VERTENTE LTDA	Guaraci	1579875	121738	29902	35608	65510	BARRETOS
109	USINA IPIRANGA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Mococa	1594521	117875	49589	15562	65151	CAMPINAS
110	USINA TANABI LTDA.	Tanabi	1370317	92655	0	64457	64457	S. J. R. PRETO
111	IRMÃOS TONIELLO LTDA	Sertãozinho	719748	0	0	63502	63502	R. PRETO
112	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Ibaté	1911146	176175	10566	51278	61844	CENTRAL
113	USINA MARINGÁ INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Araraquara	1268334	76371	0	61075	61075	CENTRAL
114	COMPANHIA ENERGÉTICA SÃO JOSÉ	Colina	2912724	268245	12183	48717	60900	BARRETOS
115	ANTONIO RUETTE AGROINDUSTRIAL LTDA.	Paraíso	2030952	163913	56466	3812	60278	S. J. R. PRETO
116	LDC BIOENERGIA S/A	Jaboticabal	1775310	130431	0	59661	59661	R. PRETO
117	LDC BIOENERGIA S/A	Leme	1812575	144302	12962	45355	58317	CAMPINAS
118	BRANCO PERES AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Adamantina	1251978	75870	33990	24275	58265	P. PRUDENTE
119	INDÚSTRIA E COMÉRCIO IRACEMA	Itaí	764247	0	0	57289	57289	SOROCABA

	LTDA							
120	IRMÃOS MALOSSO LTDA.	Itápolis	673322	0	0	55244	55244	CENTRAL
121	PEDRA AGROINDUSTRIAL S/A	Santa Rosa de Viterbo	1213108	80781	0	54454	54454	R. PRETO
122	USINA SÃO FRANCISCO S/A	Sertãozinho	1310125	91491	0	54055	54055	R. PRETO
123	DACAL DESTILARIA DE ÁLCOOL CALIFÓRNIA LTDA	Parapuã	1015429	41087	25509	28463	53972	MARÍLIA
124	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Rio das Pedras	1814712	165663	24051	28632	52683	CAMPINAS
125	USINA SANTA LÚCIA S.A.	Araras	1265661	74767	20263	32105	52368	CAMPINAS
126	LDC BIOENERGIA S/A	Jardinópolis	1260595	86350	37350	15018	52368	RIBEIRÃO PRETO
127	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Capivari	1167943	86426	0	51661	51661	CAMPINAS
128	AGRO INDUSTRIAL VISTA ALEGRE LTDA	Itapetininga	1341993	79052	602	50507	51109	SOROCABA
129	USINA CAROLO S/A - AÇÚCAR E ALCOOL	Pontal	1941618	196331	1815	48999	50814	R. PRETO
130	UNOE BIOENERGY (ANTIGA DESTILARIA PARANAPANEMA LTDA.)	Narandiba	678117	0	0	50670	50670	P. PRUDENTE
131	USINA ALVORADA DO OESTE LTDA	Santo Anastácio	580031	0	0	49777	49777	P. PRUDENTE
132	USINA OUROESTE - AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA.	Ouroeste	1254432	93481	46940	2464	49404	S. J. R. PRETO
133	VIRGOLINO DE OLIVEIRA S/A - AÇÚCAR E ALCOOL	Itapira	1362166	96296	15070	34155	49225	CAMPINAS
134	NOVA UNIÃO S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Serrana	805683	33851	141	49023	49164	R. PRETO
135	COMANCHE BIOCMBUSTÍVEIS DE CANITAR LTDA.	Canitar	653322	0	0	49037	49037	MARÍLIA
136	DESTILARIA PARAGUAÇU LTDA	Paraguaçu Paulista	1094535	74520	0	48933	48933	MARÍLIA
137	BERTOLO AGROINDUSTRIAL LTDA	Pirangi	950278	46820	0	48007	48007	BARRETOS
138	USINA ALTO ALEGRE S.A - AÇÚCAR E ALCOOL	Presidente Prudente	1938435	202002	24854	22495	47349	P. PRUDENTE
139	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Bento de Abreu	1076041	70822	34368	11890	46258	ARAÇATUBA

140	DECASA DESTILARIA DE ÁLCOOL CAIUÁ S/A	Caiuá	1001869	64553	0	44444	44444	P. PRUDENTE
141	J. PILON S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Cerquilha	1119001	72815	10710	32670	43380	SOROCABA
142	USINA IPIRANGA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Descalvado	1409046	124053	0	42662	42662	CENTRAL
143	IBÉRIA INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA	Borá	1349995	112076	17355	24221	41576	MARÍLIA
144	VIRGOLINO DE OLIVEIRA S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	Monções	2087350	196225	0	39609	39609	S. J. R. PRETO
145	DIANA - DESTILARIA DE ÁLCOOL NOVA AVANHANDAVA LTDA.	Avanhandava	956511	48570	9593	29143	38736	ARAÇATUBA
146	DESTILARIA ÁGUA BONITA LTDA.	Tarumã	1225133	92928	0	37174	37174	MARÍLIA
147	USINA AÇUCAREIRA FURLAN S/A	Santa Bárbara d'Oeste	1338487	104843	31071	5160	36231	CAMPINAS
148	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Dois Córregos	1439485	145978	7121	28037	35158	BAURU
149	ATENA - TECNOLOGIAS EM ENERGIA NATURAL LTDA.	Martinópolis	926533	59781	0	33559	33559	P. PRUDENTE
150	DESTILARIA GRIZZO LTDA	Jaú	393523	0	0	32202	32202	BAURU
151	USINA CAETÉ S/A - UNIDADE PAULICÉIA	Paulicéia	414912	0	8999	23128	32127	P. PRUDENTE
152	COMPANHIA ALBERTINA MERCANTIL E INDUSTRIAL	Sertãozinho	1289440	116319	10285	20800	31085	R. PRETO
153	TGM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ÁLCOOL E AGUARDENTE LTDA	Cerqueira César	428166	0	0	31074	31074	SOROCABA
154	USINA SANTA ROSA LTDA	Boituva	646924	23575	0	29755	29755	SOROCABA
155	ONDA VERDE AGROCOMERCIAL LTDA	Onda Verde	1005557	77767	6009	22744	28753	S. J. R. PRETO
156	DELOS DESTILARIA LOPES DA SILVA LTDA	Sertãozinho	312158	0	0	27509	27509	RIBEIRÃO PRETO
157	CENTRAL ENERGÉTICA RIBEIRÃO PRETO, AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA.	Ribeirão Preto	357799	7605	0	24017	24017	R. PRETO

158	DESTILARIA PYLES LTDA.	Platina	279979	0	7294	12799	20093	MARÍLIA
159	ALFA AGROENERGIA S/A	Pirassununga	261570	8737	0	18882	18882	CAMPINAS
160	DESTILARIA DE ÁLCOOL SIMÕES	Tatuí	249845	0	1240	17213	18453	SOROCABA
161	ZAMBIANCO AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA	Tietê	584095	43067	0	14115	14115	SOROCABA
162	DESTILARIA GUARICANGA LTDA.	Presidente Alves	184012	0	0	11858	11858	BAURU
163	USINA SÃO JOSE S/A - AÇÚCAR E ÁLCOOL	Rio das Pedras	892524	92800	0	11339	11339	CAMPINAS
164	ROSA S/A INDÚSTRIA COMÉRCIO PRODUTOS AGRÍCOLAS	Boituva	147000	0	0	11043	11043	SOROCABA
165	SANTA MARIA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR, AGUARDENTE E ÁLCOOL LTDA	Manduri	119671	0	0	7094	7094	SOROCABA
166	DESTILARIA PIGNATA LTDA	Sertãozinho	103811	0	0	6163	6163	R. PRETO
167	DESTILARIA SANTA FANNY LTDA	Regente Feijó	111658	0	0	5794	5794	P. PRUDENTE
168	DESTILARIA BERNARDINO DE CAMPOS S/A	Bernardino de Campos	78393	0	0	4533	4533	MARÍLIA
169	CESPT - CENTRAL ENERGÉTICA SÃO PEDRO DO TURVO	São Pedro do Turvo	65544	0	0	4454	4454	MARÍLIA
170	DESTILARIA SANTA MARIA S/A	Lençóis Paulista	53714	0	0	3185	3185	BAURU
171	BIOSAURO ALCOOIS E BIODIESEL LTDA	Guararapes	16542	0	0	733	733	ARAÇATUBA
172	19-JOSÉ GRANELLI E FILHOS LTDA	Charqueada	249496	53877	0	180	180	CAMPINAS
173	USINA FIGUEIRA	Buritama	1029951	84699	0	0	0	ARAÇATUBA
174	20-FOLTRAN	Leme	0	0	0	0	0	CAMPINAS
175	COSAN S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Elias Fausto	1405392	146770	0	0	0	CAMPINAS
176	ABENGOA BIOENERGIA	Santo Antônio de Posse	260480	13574	0	0	0	CAMPINAS
177	USINA ITAIQUARA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A	Tapiratiba	716348	71230	0	0	0	CAMPINAS
178	BALDIN BIOENERGIA S/A	Pirassununga	1271528	119808	0	0	0	CAMPINAS
179	USINA DA BARRA S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL	Araraquara	1281296	135071	0	0	0	CENTRAL

180	FISCHER S/A - AGROINDUSTRIA	Matão	0	0	0	0	0	CENTRAL
181	USINA CORACI DESTILARIA DE ALCOOL LTDA.	São Pedro do Turvo	0	0	0	0	0	MARÍLIA
182	USINA RENASCENÇA LTDA.	Ibirarema	0	0	0	0	0	MARÍLIA
183	COMPANHIA BRASILEIRA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL	Icém	317147	19731	0	0	0	S. J. R. PRETO
184	INDÚSTRIA E COMÉRCIO IRACEMA LTDA.	Riversul	0	0	0	0	0	SOROCABA

Fonte: BRASIL (2011a; 2011b; 2011c); SÃO PAULO (2011a, 2001b); UNICA (2011); UDOP (2011a, 2011b).

ANEXO

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA

